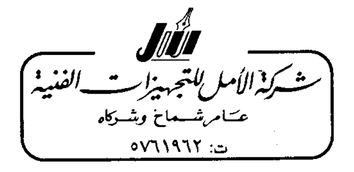
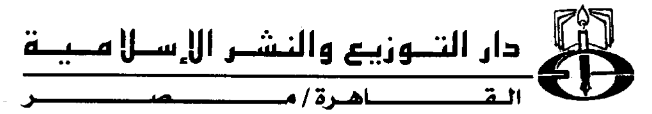

مهارات لابد منها
للصعود
الى القمة
محمد فتحى
خبير ادارى


مهارات لابد منها
للصعود إلى القمة

رقم الإيداع : ١٤٣٨٢ / ٢٠٠١

الترقيم الدولى : I.S.B.N. 977- 265 - 338-9





٢٥١ ش بورسعيد ت: ٩٠٠٥٧٢ - فاكس : ٣٩٣١٤٧٥

مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت: ٣٩١١٩٦١ - ص. ب ١٦٣٦

المحتويات

مقدمة

عزيزى..

استيقظت ذات صباح ووجدت على باب عملك رسالة كان فحواها: ابتلاء جديد، فقد تم تعيين سيادتك مسئولاً عن عمل جديد بمؤسستك.

الأصل أن تفرح وأن تنبسط أساريرك.

ولكنك، لأنك تدرك حجم المسئولية الملقاة على عاتقك، فقد أصابك الهم والغم، وكل من جاء يهنئك بالوضع الجديد يجدك على ما أنت فيه من الحزن، وتفكر: كيف وماذا أفعل؟

● من أجل أن تجد نفسك فى حرية فى عملك الجديد، كان هذا الدليل حتى تتحاشى – أيا كان موضعك فى عملك فى قمة أو فى قاع الهرم الوظيفى – أية تعقيدات.

● من أجل أن تتحاشى أية أخطاء إدارية، مِن أجل أن تسعد وتُسعد من معك..

كان هذا الدليل

فهو عن مهارات إدارية لابد لك من إتقانها، حتى تنعم بالبلاء الجديد.

هذا الدليل عن:

- التخطيط .
- توظيف جهود الرجال .
- الاتصال الفعال .
- تحفيز الرجال
- إدارة الصراع
- تقييم الأداء

فلتقل مرحباً بالموقع الجديد، ومرحبًا بموقع ومسئولية أكبر من هذا.. فأنت الآن على مشارف قائد مؤسستك بلا منازع..

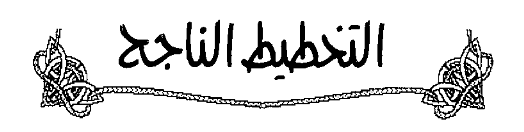
أنت الآن سعيد

المؤلف

التخطيط الناجح







التخطيط الناجح

•• أين نحن الآن

•• أين نريد أن نذهب

•• كيف سنصل إلى هناك



WHERE ARE WE NOW

WHERE ARE WE WANT TO GO

HOW ARE WE GOING TO GET THE...

هذا هو التخطيط:

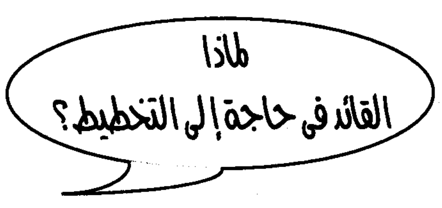
- فالتخطيط عملية فكرية لها منطق وترتيب ويبذل فيها جهد، لتوضيح هدف المشروع والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف.
- التخطيط يأتى أولا قبل أى شيء، فهو الأساس لباقى مهام المدير الأخرى.
- التخطيط ينطوى على عنصرى التقدير والمرونة، أى التقدير المستقبلى لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغييرات والتكيف معها.



- التخطيط عملى، فنحن لا نخطط من أجل التخطيط، ولكن يجب أن يكون التخطيط واقعيًا وعمليًا وقابلاً للتنفيذ.

- التخطيط التزام، فوضع خطة يستنفد جهدًا ووقتًا وتكلفة.

- التخطيط يؤسس على معلومات، وذلك هو العبء الرئيسى فى عملية التخطيط، حيث لابد من توافر بيانات ومعلومات جيدة لإمكان وضع خطة للمنظمة.



إذا لم يدرك القائد ويتفهم حاجته للتخطيط ويؤمن بقيمته، فلا يتوقع أن يصمم خطة فاعلة.. فالقائد فى حاجة إلى التخطيط لـ:

طول الفجوة الزمنية بين القرار الحالى ونتائجه المستقبلية:

هناك مواقف متعددة يتوقع فيها القائد نتائج القرار المتخذ الآن، بعد فترة زمنية طويلة - سنوات - من اتخاذه، مثل إعداد خطة لتدريب العاملين بالمؤسسة، سوف تؤتى ثمارها بعد سنوات من تنفيذها، لذا يجب أن يأخذ القائد فى الاعتبار ما يتوقع أن يحدث خلال تلك الفترة، ويؤثر على النتيجة المتوقعة أو العائد المرتقب.

والتخطيط هو الأداة الوحيدة التى تساعد القائد على التكيف مع المتغيرات التى تحدث بين وقت صنع القرار وظهور عائده.

تزايد التعقد التنظيمى:

تزيد الحاجة إلى التخطيط كلما زاد حجم المؤسسة؛ باتساع أسواقها وزيادة عدد منتجاتها، وحجم إنتاجها وإداراتها وأقسامها، وتشعبت خدماتها وتعقدت علاقاتها الداخلية، وتكاملت أدوار الإدارات بها، وزاد عدد القرارات المتخذة، وحيث يصبح التخطيط بمنظوره الشامل وأهدافه المنسجمة والمتكاملة ضرورة ملحة لاستمرار ونجاح المؤسسة، فهو يساعد كل وحدة تنظيمية فى تحديد مهامها التى ستنجز وطريقة الإنجار - تكاملا وانسجاما مع الوحدات الأخرى بدون أخطاء أو تكلفة زائدة وغير مبررة.

ممارسة باقى الوظائف:

تزيد الحاجة إلى التخطيط من زاوية علاقته - أى التخطيط - بباقى وظائف القائد الإدارية فى المؤسسة، فهو بداية هذه العملية فأولا يجب أن تكون هناك خطة، وإلا فإن مهام القائد ستكون بلا دليل ولا مسار محدد.

تزايد المتغيرات الخارجية للمؤسسات

كل المؤسسات بلا استثناء تعيش فى بيئة سريعة التغير، سواء فى جوانبها السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والفنية، ومن الطبيعى أن المعدلات السريعة للتغير فى هذه البيئة ستلزم القائد - على جميع المستويات- بالانتباه

للقضايا العامة دون مجرد الإنكفاء على حل المشكلات والأزمات الداخلية لمؤسسته، وكلما زادت سرعة المتغيرات زادت خطورة الحاجة للاستجابة الواعية من خلال خطط سليمة واضحة.

●● مبادئ التخطيط:

١- الاستمرارية:

التخطيط من الوظائف والمهارات المستمرة طوال حياة القائد فى المؤسسة، فالمؤسسات لا تعمل فى ظروف ساكنة ولكنها تتسم بالتغير، فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية.. يتطلب الاستعداد لمواجهتها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط بالمراجعة والتعديل لمواجهة الظروف المتغيرة.

٢- الاهتمام بالمستقبل:

يهتم التخطيط دائما بالمستقبل، فعن طريق الخطط المقترحة يمكن تحديد أنسب أمر ممكن يمكن تطبيقه فى المستقبل، بناء على الموارد المتاحة والمتوقعة والحصول على المعلومات عن أداء المؤسسة فى الماضى والحاضر، وكذلك التنبؤ بما سيحدث للمؤسسة، أو الظروف المحيطة بها فى المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة التغيرات المحتملة سواء

كانت فرصا يمكن استغلالها وتحقيق عائد ايجابى أو معوقات موجودة فى بيئة المؤسسة وتهددها بعدم تحقيق أهدافها.

٣- الشمولية:

يشمل التخطيط جميع نواحى الأنشطة داخل المؤسسة، ولا يقتصر على بعض النواحى دون الأخرى فالتخطيط - ينتج عند هيكل متكامل من الخطط سواء كانت خططا جارية أو خططا استراتيجية فى المدى البعيد.

٤- المرونة:

ينبغى أن تكون الخطط الموضوعة مرنة، ويقصد بالمرونة القابلية للتعديل على ضوء الظروف الجديدة والتغيرات المستقبلية التى لم تكن فى الحسبان وقت القيام بالتخطيط. وإعداد الخطة، فليس هناك من يعرف تماما كل ما يخفيه المستقبل.

ويجب النظر إلى أن عدم المرونة فى التخطيط يؤدى إلى عدة مخاطر منها:

- التعرض لمشكلات مالية ضخمة.
- آثار سيئة على السياسات والبرامج.
- آثار سيئة على الحالة النفسية للعاملين.
- الجمود وعدم النمو مما يعرض المؤسسة للتدهور.




٥- **المساهمة فى تحقيق الهدف :**

يجب أن يسهم التخطيط - على اختلاف أنواعه - مساهمة فعالة فى تحقيق الأهداف العامة والفرعية التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

٦- **الكفاءة :**

ويقصد بها أن التخطيط يعتبر كفئًا وذا كفاءة عالية إذا ما كانت نتائجه تفوق نفقاته، والقائد الكفء هو الذى يحاول تحقيق الأهداف بالتخطيط الاقتصادى أى الأقل تكلفة ممكنة .

٧- **الفترة الزمنية :**

عند القيام بالتخطيط يثار سؤال هام حول ما إذا كانت الخطة ستكون قصيرة أو طويلة الأجل، وكيفية التنسيق بينها، فقد يكون التخطيط مثلا لمدة أسبوع مسبقا مطلوبا، وفى حالات أخرى يكون لسنة أو لعدد من السنوات . وهذه الفترة التخطيطية تختلف حتى فى المؤسسة الواحدة باختلاف الأنشطة ومضمون كل منها . وأيا كانت الفترة التخطيطية فإن طولها أو قصرها إنما يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة القائد على التنبؤ بالأحداث المختلفة بدون أخطاء كبيرة .

وعليك عزيزى القائد أن تأخذ فى اعتبارك عدة عوامل عند تحديد فترة







التخطيط وهى :

* الوقت السابق لإنتاج سلعة جديدة ومحاولة استغلالها اقتصاديا.

* الوقت المطلوب لاستعادة رأس المال المستثمر.

* العملاء المتوقع التعامل معهم فى المستقبل.

* مدى تيسر المواد الأولية والمستلزمات الإنتاجية فى المستقبل.

٨- التـدرج :

التخطيط ضرورى لكل المستويات الإدارية وليس حكرا على إدارة بعينها فى المؤسسة، وبالتالى يجب أن يكون هناك تدرج فى الخطط يوازى التدرج فى السلم الإدارى، والتدرج هو تدرج فى الشمول والأهمية والمدى الزمنى، وبالتالى فى التعقيد وفى المعلومات وفى التكلفة، فكلما ارتفعنا فى السلم الإدارى زاد النطاق الذى تغطيه الخطط وازداد شمولها، والعكس بالعكس.

٩- الواقعية :

من الأمور التى يجب مراعاتها عند التخطيط ضرورة توخى الواقعية فى الأهداف التى يتم تحديدها والوسائل المقترحة لتحقيق هذه الأهداف، أى يجب أن يتفق التخطيط مع واقع وظروف المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية، وكذلك واقع وظروف البيئة المحيطة بها والعوامل والقوى الرئيسية التى تتحكم فيها.





إن عدم واقعية التخطيط قد يترتب عليه نتائج عكسية حين يعجز الأفراد عن تنفيذ الخطة، وبالتالى إما أن يفقدوا ثقتهم بأنفسهم، وإما أن يفقدوا ثقتهم فى قدرة الإدارة والقيادات العليا لهم على التخطيط السليم، وفى كلتا الحالتين سوف تكون النتيجة سيئة لعملية التخطيط والمخطط.

●● مزايا التخطيط:

هناك مزايا محققة للقائد كمخطط منها أن التخطيط:

١- يدفع القائد لأن يفكر فى المستقبل.

٢- يهيىء ويجهز لإعداد وتصميم أهداف واضحة.

٣- يعمل على تجنب الارتجال والعشوائية واتخاذ القرارات العاطفية، وبالتالى يؤدى إلى تجنب الوقوع فى الأخطاء وتوفير الجهد والوقت حيث تضيق دائرة عدم التأكد من المستقبل.

٤- يساعد على التنسيق بين نشاطات العديد من الأفراد والذين تكون أعمالهم مرتبطة بعضها بعضاً حسب توقيت معين.

٥- يساعد على تسهيل الاتصال بين الأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف مشتركة معا.

٦- يشجع على التفكير المنظم وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.

٧- يعتبر نوعا من الاقتصاد حيث يتم من خلاله تحديد الأهداف المطلوب

تحقيقها فى المستقبل بوضوح، وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف والطرق الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف، وهذا من شأنه أن يساعد على توفير الوقت والجهد، وبالتالى خفض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف وحسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية.

٨- يعتبر أساسا لوظيفة المتابعة للأداء حتى لا يمكن أن نتصور وجود نظام فعال لمتابعة الأداء فى المؤسسة بدون معايير محددة يتم على أساسها القيام بعمليات المطابقة بين الأداء الفعلى والأداء المخطط من قبل.

٩- يساعد المؤسسة على أن تكون أكثر استعدادا لمواجهة تطورات مفاجئة فى بيئتها المحيطة.

●● أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط إلى نوعين:

أولا: **التخطيط الجارى**: وهو الذى يهتم بوضع خطة للأنشطة الدورية المتجددة للمؤسسة على المدى القصير والمدى المتوسط.

ثانيا: **التخطيط الاستراتيجى**: ويركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى.

أولاً : التخطيط الجاري

وهو يرتكز على ركيزتين أساسيتين هما :

١ – التنبؤ. ٢ – الخطة.

١ - التنبؤ (كيف تتنبأ) ؟

هو الذى يتيح للقائد إمكانية التعرف على الأحداث المحتملة.

- **الفرق بين التنبؤ والتخمين:**



– **التنبؤ** ◄ يقوم على أسس إحصائية وموضوعية ونتائج سابقة ومؤشرات.

– **التخمين** ◄ لا يستند إلى أى أسس أو مؤشرات، ولكن فقط تهيؤات وخيالات.

- **الفرق بين التنبؤ والتوقع:**



– **التنبؤ** ◄ تقدير مستقبلى معتمد على نماذج إحصائية تم اختيار سلامتها وجربت وتعطى نتائج دقيقة – تقدير مقتبس يمكن التدليل والبرهنة لكل تفاصيله وعمومياته.

- التـــوقع ◄── تقدير مستقبلى معتمد على المقدرة الذاتية فى تطويع البيانات المتسقة بالمحتوى المراد تقديره - تقدير موجه عام ولكن غير مقتبس يمكن تدليل عمومياته فقط ولكن التفاصيل لا.

• هدفك من التنبؤ عزيزى القائد:

- الاستفادة بالفرصة المتاحة لك فى الاستثمار.
- تجنب مشكلات وقيود يمكن حدوثها فى المستقبل.
- تحديد هدفك بواقعية وفقًا لمتغيرات يمكن حدوثها.
- جنى مكسب وتجنب خسارة.

• المؤثـرات على التنبـؤ:

- السكان.
- الأسعار.
- السياسات الحكومية.
- إنتاجية العاملين.
- التكنولوچيا المستخدمة.
- الموارد والإمكانيات المتاحة داخليًا بالمؤسسة.
- النظام الحاكم داخل المؤسسة

• خطوات عملية التنبؤ:

عزيزى القائد :

١ – حدد وحلل ما تم إنجازه مسبقًا (فى حالة وجوده) وكيفية الاستفادة منه .

٢ – حدد ظروفك البيئية الحالية – الخاصة بعملك – خاصة المادية والبشرية .

٣ – حدد أهم العوامل أو القوى المحركة لهذه الظروف .

٤ – حدد أثر هذه العوامل أو القوى المحركة فى المستقبل .

٥ – فكر بجدية : « ما المحتمل ظهوره على الساحة فى الفترة القادمة من هذه العوامل سواء عوامل جديدة أو سبق ظهورها من قبل » ؟!

٦ – جمع البيانات وقيِّم المعلومات التى وصلت لها ، وحاول أن تربط بينها وتجمع الأمور لتصل إلى شىء محدد يمكن أن يكون عليه عملك فى ظل المعلومات مستقبلاً .

وعليك أن تستخدم فى ذلك رأى من له خبرة بالأمور عن اتجاهات المستقبل والتغييرات المتوقعة فى سلوك الأفراد .

فمثلاً فى حالة طرح منتج جديد من الملابس الجاهزة ما المانع أن تستطلع رأى مجموعة من المستفيدين من هذا المنتج؟ وهل هو مناسب لهم؟ وما هى المواصفات المطلوب تعديلها فيه حتى يكون أفضل؟ وكيف سيستقبل فى الأسواق؟ وما هو توقيت طرحه فى الأسواق؟

من الممكن
أن تقوم بعملية التنبؤ عن طريق :

١ - أخذ رأى مجموعة من الخبراء أو المديرين المرتبطين بالموقف محل التخطيط، وفى ضوء رأيهم عن اتجاهات المستقبل والتغييرات المتوقعة فى سلوك المتغيرات المحددة للموقف المرتقب يتم التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل.

٢ - افتراض أن ما يحدث فى المستقبل ما هو إلا امتداد للأحداث الماضية، أى يتم التركيز على الخبرة الماضية عند التنبؤ بما سيحدث فى المستقبل.

ويجب أن تستخدم هنا أساليب أخرى تحدد الاتجاهات المتوقعة الحدوث فى المستقبل.

٣ - افتراض أن الظروف فى حالة تغيير مستمر، وأن ما يحدث فى الماضى ليس بالضرورة يحدث بنفس الصورة فى المستقبل، وبالتالى يتم تحليل ودراسة الماضى والحاضر وتحليل اتجاهات المستقبل بالإضافة إلى خبرة وبصيرة المخطط عند تحديد العوامل المحتمل أن يكون لها تأثير فى المستقبل، وسلوك هذه العوامل المتوقع والمحدد للمواقف المرتقبة.

ويتم كذلك هنا استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية المتطورة.

٢ - الخطة (كيف تضع خطة) ؟

حتى يمكنك – كقائد – أن تضع خطة عليك أولاً بـ:

الخطوة الأولى: حدد الأهداف ووسائل تنفيذها:

الركيزة الأساسية لبناء خطة ناجحة هى معرفة الهدف بوضوح، ولكل خطة هدف أو أهداف محددة ينبغى تحقيقها، وإلا فلماذا نخطط؟.

قد يكون هدفك هو تحقيق أقصى ربحية ممكنة لمؤسستك فهذا هدف.

ولذلك يجب عليك أن تعين أفضل الرجال وتدربهم وتوجههم وتكون منهم فريق عمل ناجحًا، كل ذلك أليس له تكاليف؟

– حدد الآن هدفك.

– اجعل هدفك واقعيًا يمكنك الوصول إليه.

– وفر لتحقيق هدفك الموارد المادية والبشرية اللازمة حتى يخرج من حيز النظرية إلى حيز التطبيق.

لا تكن كالقبطان الذى يرحل
بسفينته دون أن يهدف إلى أين يتجه.
... حدد هدفك ....




الخطوة الثانية : اجمع البيانات والإحصائيات :

ما الفائدة من تحديد الهدف مادُمت لم تسع إلى تحقيقه؟ عليك بجمع أكبر قدر من البيانات والإحصائيات المتعلقة بهدفك، مع ملاحظة دقة وحداثة البيانات والإحصائيات، وأن تعبر عن الواقع الذى تعيش فيه، ويمكنك فى هذا الاعتماد على مصادر متعددة، منها - على سبيل المثال :

* الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.

* الوزارات.

* البنك المركزى المصرى « التقارير السنوية ».

* المجلات العلمية ومراكز البحث العلمى.

جمع البيانات صعب جداً... فكن رجلاً يقبل التحدى ويجتازه...

الخطوة الثالثة : ضع مجموعة من الخطط البديلة واختر بينها :

- نحن هنا نقوم بالتخطيط بناءً على افتراضات مستقبلية، وفى ضوء هذه الافتراضات نضع أهدافنا بدقة، فإذا اختلفت الافتراضات انهارت الخطة.

ولذا يجب أن تتسم الخطة بالمرونة قدر الإمكان، بحيث يمكن تغييرها




لمواجهة كل ما هو جديد ومتوقع وغير متوقع دون أن تحدث أية خسائر، مع التأكيد على عدم حدوث تغيير فى الهدف.

كن كالطيار الناجح إذا واجهته عاصفة
أو أحوال جوية سيئة غير متوقعة
اجتازها وعبر بطائرته نحو الأمان..

الخطوة الرابعة: جزئ الخطة:

بعد أن تقوم بوضع خطة قم بتجزئتها إلى خطط فرعية قدر الإمكان، ذلك خاص بالبيع وآخر للشئون الإدارية والعاملين، وآخر للمالية، على أن تراعى وجود مدة زمنية للتنفيذ ترتبط بكل جزئية وترتبط بالخطة الأم.

تنسيق العمل جزء لا يتجزأ من العمل
نفسه، فاحرص على وجود انسجام تام
فى خطة العمل تدرك نجاح العمل.

الخطوة الخامسة: أعلن الخطة:

إذا انتهيت من وضع الخطة أعلنها على العاملين معك، بحيث يدركونها وتضمن عدم جهلهم بها، وبالتالى تستطيع أن تحاسب المقصرين عنها، ويمكنك

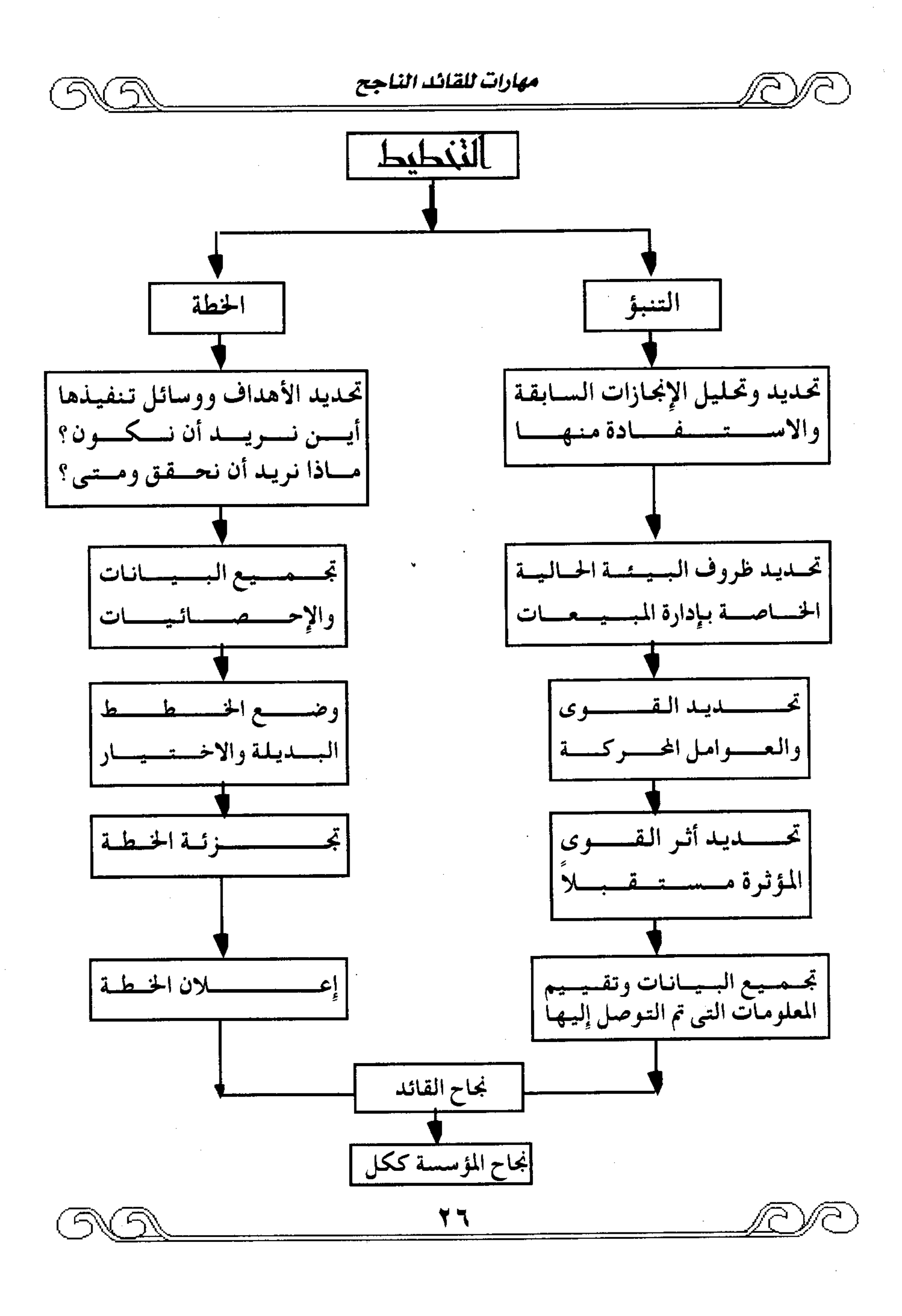
أن تعلنها شفهيًا على العاملين.

كن حريصاً على إعلان خطتك للعاملين معك..

الخطوة السادسة: تابع الخطة وقيّمها:

هنا عليك الآن أن تقارن ما يتم تنفيذه أولاً بأول بما كان متوقعًا وقت وضع الخطة، فالخطة يجب أن تراجع وأن تقيّم بصفة دورية فى ضوء الظروف والتوقعات الجديدة، وفى ضوء زيادة خبراتك، وبالتالى إجراء التعديلات المناسبة أو اللجوء إلى خطة بديلة، وفى حالة وجود فروق جوهرية لا تنس البدء بالبحث عن أسبابها ثم العمل على علاجها بأسرع وقت ممكن.

المتابعة والتقييم باستمرار يضمن
لك نجاح الخطة المقررة...


التخطيط
التنبؤ
الخطة
تحديد وتحليل الإنجازات السابقة والاستفادة منها
تحديد الأهداف ووسائل تنفيذها
أين نريد أن نكون ؟
ماذا نريد أن نحقق ومتى ؟
تحديد ظروف البيئة الحالية الخاصة بإدارة المبيعات
تجميع البيانات والإحصائيات
تحديد القوى والعوامل المحركة
وضع الخطط البديلة والاختيار
تحديد أثر القوى المؤثرة مستقبلاً
تجزئة الخطة
تجميع البيانات وتقييم المعلومات التى تم التوصل إليها
إعلان الخطة
نجاح القائد
نجاح المؤسسة ككل



الآن أنت قمت بإعداد الخطة، ولكن قبل الانتهاء منها وإعلانها على الجميع تأكد من أنها تحتوى على ستة أشياء هى :

١ – الأهداف . ٢ – السياسات .

٣ – الإجراءات . ٤ – القواعد .

٥ – الموازنات . ٦ – برنامج العمل والجدول الزمنى .

١ - الأهداف:

هى أساس الخطة، وهى القصد الذى يُرجى الوصول إليه وتحقيقه بالجهد الجماعى للعاملين معًا فى المستقبل، ولا يمكن تصور مؤسسة تنتج وتتطور دون أن يكون لها أهداف واضحة ومحددة (وقد تنجح بعض المؤسسات بعوامل المصادفة ولكنها فى الغالب لا تستطيع المحافظة على هذا النجاح طويلاً، إلا إذا وضحت الأهداف) وبالتبعية نجاح القائد المخطط .

أهمية وضوح الأهداف:

تلعب الأهداف فى حياة القائد دوراً مزدوجًا فهى :

* مرشد ومنار للتخطيط، فهى الأسس التى تبنى عليها الخطط والبرامج فى مختلف مجالات النشاط .

* معيار للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة تنفيذ الخطط .



تسلسل الأهـداف:

الأهداف ليست غاية نهائية ولكنها وسائل نحو غايات، بمعنى أن القائد حين يحقق هدفًا من أهدافه فهو لا يركن إلى هذا وبتجمد، ولكنه استناداً إلى ما حقق من نتائج يسعى إلى المزيد، أى يستند القائد إلى الأهداف المحققة لكى يصل إلى أهداف أخرى.

تكامل الأهـداف:

لا يعمل القائد من أجل تحقيق مجموعات منفصلة أو متناقضة من ألأهداف عادة، ولكنه يعمل من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف يدعم بعضها البعض وهذا من السمات الأساسية للقائد الناجح.

فإذ وجد أن هناك أهدافا تتناقض معًا عليه تنقيتها حتى لا تتشتت الجهود وتتنافر القرارات فعلى سبيل المثال:

هدف خفض النفقات يتعارض مع هدف تنمية الأعمال.

هدف زيادة رواتب العاملين يتعارض مع هدف زيادة أرباح مالكى المؤسسة.

هدف التخلص من المخزون يتعارض مع هدف إرضاء وتلبية كافة احتياجات العملاء.



وهكذا تبدو صور التناقض بين الأهداف، ولكن واجب القائد هنا ابتكار الحلول المناسبة لإزالة التناقض وتحقيق التكامل بين الأهداف، أى يقوم بعمل « انسجام للأهداف » حتى تكون هيكلاً منسجماً بين عناصر الخطة.

•• كيف يختار القائد هدفه وكيفية تحديده ؟

الأهداف لا تنشأ من فراغ، ولكن يتم اختيارها نتيجة للدراسة والتحليل. ونقطة البدء فى اختيار الهدف هو تحديد الهدف الأكبر وهو الغرض الأساسى من المؤسسة التى تعمل بها، ومن هذا الهدف يقوم القائد بتحديد واختيار الأهداف الفرعية الأخرى للمؤسسة.

والآن كيف نحدد الأهداف؟

تمر عملية تحديد الأهداف بخطوات ست هى :

الأولى : تحديد الغرض الأساسى التى قامت من أجله المؤسسة.

الثانية : دراسة واستطلاع البيئة التى تعمل فيها المؤسسة (السوق).

الثالثة : تحديد الغرض المتاح أو المحتمل فى هذه البيئة (السوق).

الرابعة : تقييم الفرص المتاحة فى ضوء الإمكانيات المتوافرة للمؤسسة والمحددات المفروض عليها.

الخامسة : اختيار الفرصة الأكثر احتمالاً فى ضوء المعايير الموضوعية والإمكانيات المتاحة والقيم الاجتماعية و...

السادسة : ترجمة هذه الفرص المختارة إلى أهداف.



ولاشك أن لتحديد الأهداف فوائد منها :

* المساعدة فى عملية التخطيط سواء أكان جاريا أو استراتيجيًا .

* المساعدة فى عملية تحديد الأعمال الضرورية فقط، وبالتالى تجنب الأعمال غير الضرورية أو التى لا تتصل بتحقيق الأهداف، مما يمكن المؤسسة من توفير الكثير من الجهد والتكاليف .

* تنسيق مختلف أعمال المؤسسة مما يمكنها من تجنب الفوضى فى العمل .

* توفير الإحساس بالمسئولية والالتزام لدى الجميع .

* تحسين أداء العاملين فى سعيهم لإنجاز الأهداف وتحفيزهم .

* المساعدة فى تحديد طبيعة ونوع التخطيط ورسم السياسات .

* المساعدة فى تحديد مراجعة الأهداف بهدف تحسينها .

العوامل المؤثرة فى تحديد الأهداف:

* طبيعة عمل المؤسسة ومرحلة التطور التى تمر بها، فالمؤسسة الخدمية تختلف عن التجارية، وكذلك التجارية التى تعمل فى مجال الفندقة تختلف عن التى تعمل فى مجال الاستيراد أو التصدير، وكذلك مرحلة التطور تبدأ للمؤسسة بالتركيز على الربحية ثم تتطور إلى إعطاء أولويات لتحقيق أهداف عن نصيب المؤسسة فى السوق و. . . .

* الظروف البيئية المحيطة، فإذا كانت فى مرحلة رواج فهدف المؤسسة يكمن نحو تحقيق أقصى ربحية وتطوير المنتج أو الخدمة، وفى مرحلة الكساد والركود

يكون الهدف الاستمرار والبقاء في السوق .

* حجم المؤسسة يؤثر كثيراً على تحديد الأهداف فكلما زاد الحجم ظهرت أهداف جديدة لم تكن موجودة من قبل .

* الموارد المتاحة للمؤسسة خاصة المادية والمالية، حيث يساعدها ذلك على تحقيق أهدافها والتطوير فيها .

خصائص الهدف الفعال:

هناك عدة خصائص لابد من توافرها في الهدف بشكل عام حتى يكون هدفا فعالا هي :

– أن يكون محدداً من حيث ماهية النتائج المتوقعة .

– أن يكون كمياً – كلما أمكن – بحيث يمكن قياس مدى فاعلية تنفيذه

– أن يكون له إطار زمني بحيث يمكن قياس مدى تحقيقه في هذا الإطار أو الأجل الزمنى .

– أن يكون عملياً أى ممكن التنفيذ على ضوء قدر الموارد المتاحة وطبيعة الظروف الداخلية بالمؤسسة والخارجية في البيئة المحيطة .

– أن يعبر عن النتيجة المستهدفة وليس عن كيفية بلوغها .

– أن يمثل تحدياً ممكناً للمنفذين، فلا يكون محدودا بحيث يشعرون بضآلة مهمتهم ولا معجزاً بحيث يصيبهم باليأس .

– أن يصلح أساساً لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

– أن يكون منسجماً ومتسقاً مع غيره من الأهداف.

– أن يكون مرناً ويتأقلم مع ما تواجه المؤسسة من ظروف بيئية متغيرة.

– أن يقتنع العاملون به ويتم هذا الاقتناع عن طريق مشاركتهم فى وضع هذا الهدف والاتصال الفعال بهم، بهدف التأكد من فهم العاملين له وإخطارهم بأى تعديلات تطرأ عليه، أى يصبح الهدف فعلاً مرشداً للأداء لهم.

– أن يتم تحديد المسئول عن تحقيق الهدف ويتم تقييم الأداء فى ضوء هذا التحديد.

معوقات التصميم السليم للهدف الفعال:

هناك عدة معوقات تحول دون التصميم السليم للهدف الفعال أهمها:

– أن يكون الهدف غير منطقى وغير سليم.

– أن يكون الهدف صعب التحقيق ولا يتناسب مع موارد المؤسسة وإمكانياتها.

– أن يتم التركيز الزائد على الأهداف الكمية، مثل استهداف نسبة معينة للربحية وإهمال هدف غير كمى آخر، مثل تحسين العلاقات مع العملاء لأنه صعب القياس.

– ألا يتناسب نظام المكافآت مع الهدف الموضوع.

– وضع أهداف عامة غير واضحة، ولا توجد مقاييس يمكن على أساسها

قياس مدى تحقيق الأهداف .

- عدم تحديد السلطات والمسئوليات اللازمة لتحقيق الهدف .
- ضعف نظام المعلومات والاتصالات بالمؤسسة .
- عدم مناسبة الهدف للظروف البيئية المحيطة .
- مقاومة بعض العاملين (رؤساء ومرؤوسين) لنظام وضع الهدف .

قياس الهدف :

يتطلب نجاح المؤسسات فى تحقيق أهدافها أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس أى تكون مرشداً للأداء، ويتطلب نجاح المؤسسات أن تتوافر أربعة أهداف رئيسية هى الربحية، التنافسية، الكفاءة، المرونة .

ولقياس كل هدف مثل :

١ - هدف الربحية :

يجسد هذا الهدف العلاقة بين صافى العائد المحقق منسوبا لرأس المال المستثمر خلال فترة محددة (عادة سنة)، والربحية بدورها تمثل أهم أهداف المؤسسات الهادفة للربح، فهى تتنافس من خلال هدف الربحية على تعظيم مواردها المالية، وهى تلك اللازمة لمقابلة توقعات واحتياجات أصحاب رأس المال ولتوسعات مستقبلية ولتمويل برامج بحوث وتطوير .

ومن أهم مقاييس هذا الهدف :

- العائد على ملكية حملة الأسهم .
- العائد على الأصول .
- نسبة الأرباح إلى المبيعات .

٢ - هدف التنافسية :

يقيس هذا الهدف القدرة التنافسية للمؤسسة ومدى ما تحوزه من نصيب تجاه المنافسين فى المبيعات بالسوق أو ما تتميز به من استقرار، هذه القدرة التى ستؤدى بدورها لتحقيق هدف الربحية فى الأجل الطويل .

ومن أهم المقاييس المعبرة عن هذا الهدف :

(أ) **بالنسبة للنمو** : معدل الزيادة السنوية فى الإيرادات - الحصة السوقية - المبيعات .

(ب) **بالنسبة للاستقرار** : مدى التقلب فى : المبيعات، الإيرادات، استغلال الطاقة الإنتاجية .

٣ - هدف الكفاءة :

يعبر عن الكفاءة ليس فقط بمدى القدرة على بلوغ أهداف محددة، ولكن أيضا بمدى الالتزام بمعايير مخططة أو محددة سلفاً لكل من :

- التكلفة - الجودة - قدر الناتج فى زمن محدد .

ويدلل قياس الكفاءة على مدى حسن استغلال موارد المؤسسة، ومن ثم فإن

هدف الكفاءة يساعد على قياس الربحية، حيث إن مقارنة نسبة العائد على الأصول (عبارة عن صافى الربح على إجمالى الأصول) فى مؤسسة ما بذات النسبة لمؤسسة أخرى يؤشر لمدى كفاءة المؤسسة داخليا فى إدارة أصولها .

ويسهم فى بلوغ الكفاءة عوامل بشرية وغير بشرية .

أ - العوامل البشرية ← وهى تتعلق بمجالات عديدة مثل مستوى قدرات العاملين بمختلف مستوياتهم، نمط القيادة، مستوى الدافعية للأداء، معدل دوران العمالة .

ب - العوامل غير البشرية ← وهى تتعلق بمجالات التكنولوجيا مثل التجهيزات الآلية، المستوى الفنى، عمر المؤسسة، تخطيط العمليات الإنتاجية – تخطيط وتنفيذ عمليات الصيانة، سياسات الأمن والسلامة .

ومن أهم المقاييس المعبرة عن هذا الهدف:

* العائد على الأصول .
* معدل دوران المخزون .
* معدل دوران العمالة .
* العائد على المبيعات .
* معدل دوران رأس المال .
* عمر المبانى والتجهيزات الآلية .

٤ - هدف المرونة :

تتعامل أغلب المؤسسات فى ظل ظروف تتسم بالتغير والتقلب والتبعية يجب أن تكون هناك مرونة تامة فى التعامل مع التقلبات .

ومن أهم المقاييس المعبرة عن هذا الهدف :

- المقاييس المتنوعة للسيولة .
- نسبة قصوى للمبيعات .
- القدرة على سداد المستحقات .
- الأرباح الممكن بلوغها من تقسيم سوقى محدد .

الأهداف غير القابلة للقياس الكمى:

هناك أهداف أخرى بخلاف الربحية والتنافسية والكفاءة والمرونة لا يسهل قياسها تحديدا، مثل تطوير وتحسين اتجاهات العاملين نحو المؤسسة وأهدافها، أو الوفاء بالمسئولية الاجتماعية وبالتبعية سيتعذر تقييم الأداء الإدارى .

لذا لابد أولا من صياغة الهدف فى شكل محدد وغير غامض مثل :

* **خلق وتنمية رضاء العاملين بالمؤسسة** : هدف رئيسى يتفرع منه هدف أكثر تحديداً وهو تحسين مستويات رضاء العاملين فى كل مجالات الأداء بنسبة ١٥٪ حتى نهاية العام، وهنا يكون المؤشر :

- نسبة تاركى العمل إلى إجمالى العاملين (معدل دوران العمالة) .

– استقصاء لقياس اتجاهات العاملين.

* **الوفاء بالمسئولية الاجتماعية**: ماذا يعنى وهنا لابد من تحديده مثل:

ضمان بيئة نظيفة فى كل أجواء العمل وهو هدف رئيسى يتفرع منه هدف أكثر تحديداً وهو خفض تلوث الهواء بنسبة ١٥٪ وهنا يكون مؤشر القياس لهذا الهدف هو:

كمية الملوثات ١٢٥ رطلاً فى الساعة مقيسة بأجهزة كهروستاتيكية.

وقد يواجه القائد أحياناً مشكلة إذا كان يعمل فى مؤسسة خدمية غير هادفة الربح مثل مسجد أو جمعية خيرية أو ناد... وخلافه.

فى هذه الحالة من الممكن أن يتم وضع الهدف الرئيسى والأهداف التنفيذية له على الوجه التالى، وكذلك المقاييس المعبرة عن هذا الهدف كالتالى:

أولاً: المساجد

الأهداف الرئيسية	المستهدف الكلى	توزيع المستهدف على مدار العام			
		الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع
** استكمال وتنشيط المساجد الحالية بالأحياء ** إيجاد وتنشيط مساجد جديدة بالأحياء					

الأهداف التنفيذية والتشغيلية	المستهدف الكلى	توزيع المستهدف على مدار العام			
		الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
١- توسيع دائرة المشاركة من أبناء الحى والشخصيات المؤثرة فى المجتمع (رجالا ونساء) لتقديم الخدمات للمجتمع . أ -توثيق الصلة بخطباء من خارج المسجد (شخصيات معروفة) ب - توثيق الصلة بالأزهريين. ج - توثيق الصلة بالمسجد والمساجد المجاورة. ٢ - إضافة خطباء جدد من أبناء المسجد والحى ٣ - إنشاء مكاتب لتحفيظ القرآن. ٤ - إقامة وإنشاء مكتبات بالمساجد (كتب - شرائط فيديو / كاسيت). ٥ - إحياء المقارئ القرآنية ٦ - إنشاء فصول لمحو الأمية. ٧ - إقامة فصول للتقوية جديدة مع تنشيط الفصول الموجودة فعلا. ٨ - إقامة معارض السلع والمدارس والملابس لرفع المعاناة على فقراء الحى. ٩ - الاهتمام بالأطفال ومدارس التحفيظ					

ثانيا: الجمعيات والمدارس الخيرية ولجان الزكاة

الأهداف الرئيسية	المستهدف الكلى	توزيع المستهدف على مدار العام			
		الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
** استكمال وتنشيط العمل طبقا لهدف الإنشاء بالمدارس الحالية (على سبيل المثال)					
– مدارس إعدادى بنين					
– مدارس إعدادى بنات					
– مدارس ثانوى بنين					
– مدارس ثانوى بنات					
– مدارس أجنبية خاصة					
– مدارس فنية					
** البدء في مدارس أخرى وتنشيطها					
– مدارس إعدادى بنين					
– مدارس إعدادى بنات					
– مدارس ثانوى بنين					
– مدارس ثانوى بنات					
– مدارس أجنبية خاصة					
– مدارس فنية					

الأهداف التنفيذية والتشغيلية	المستهدف الكلى	توزيع المستهدف على مدار العام			
		الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع
١- توسيع دائرة المشاركة من المدارس والجمعيات والشخصيات المؤثرة فى المجتمع (رجالا ونساء) لتقديم الخدمات للمجتمع أ - توثيق الصلة بالشخصيات المؤثرة. ب- توثيق الصلة بالجمعيات والمدارس ولجان الزكاة الأخرى ٢ - إنشاء فصول لمحو الأمية. ٣ - إقامة فصول للتقوية. ٤ - إقامة معارض للسلع والملابس والأدوات المدرسية. ٥ - الاهتمام بالأيتام الأطفال والمتسربين من التعليم ٦ - إنشاء ناد للطفل. ٧ - إنشاء مكتبات عامة (كتب - شرائط فيديو - كاسيت). ٨ - الاتصال بالشخصيات العامة من خلال المشروعات الخيرية (رجالا ونساء). ٩ - عمل دورات : أ- لتربية الأولاد ب - دورات تدريبية للحرفيين جـ - دورات تدريبية مختلفة (تدبير منزلى) ١٠ - إقامة رحلات الحج والعمرة. ١١ - إقامة الرحلات العامة. ١٢ - إقامة مشروعات للأسر المنتجة					

ثالثا: النوادى ومراكز الشباب

الأهداف الرئيسية	المستهدف الكلى	توزيع المستهدف على مدار العام			
		الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع
* استكمال وتنشيط النوادى ومراكز الشباب الحالية * البدء فى العمل فى مراكز شباب ونواد جديدة					

الأهداف التنفيذية والتشغيلية	المستهدف الكلى	توزيع المستهدف على مدار العام			
		الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع
١ - تنشيط الفرق الكشفية الحالية. ٢ - إنشاء فرق كشفية جديدة. ٣ - الاتصال بالشخصيات المؤثرة. ٤ - توثيق الصلة بالرياضيين المتميزين. ٥ - إعداد وتأهيل مدربين رياضيين من أبناء النادى فى مختلف الألعاب. ٦ - رفع مستوى الطلاب والأطفال وأبناء النادى رياضيا. ٧ - إقامة معارض للسلع والملابس والمدارس. ٨ - إقامة دورات تدريبية فى كل المجالات (نسائية فى مجال تربية الأولاد - التدبير المنزلى..) والحرفية والمهنية والكمبيوتر. ٩ - الاهتمام بمسابقات المواهب والمهارات الخاصة ورعايتها بعد ذلك. ١٠ - إقامة الرحلات العامة. ١١ - المساهمة فى خدمة النوادى من خلال المزيد من تقديم خدمات للمجتمع. ١٢ - إقامة مشروعات للأسر المنتجة. ١٣ - تكوين فرق للمواهب الفنية المختلفة.					

وأخيرا.. اصنع هدفك بنفسك وقم بتقييمه كتابة من خلال :

الهدف المطلوب تحقيقه هو..

الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف	من الذى سيقوم بالهدف ؟	متى يبدأ ؟ ومتى ينتهى ؟	المساعدات المطلوبة للهدف	من الذى يتابع تحقيق الهدف ؟	ملاحظات أخـــرى

تقييم الهدف السابق تحديده

الهدف	مدى أولوية الهدف لإدارتى / لمؤسستى	اتفاقه وتكامله مع الأهداف الأخرى	مدى إسهامه فى تحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة	مدى استيعابه لمواصفات الهدف الفعال						مواصفات أخرى
				المنطق	الواقعية	القياس	الزمن	الملاءمة	التحديد	

♥ المقاييس المعبرة عن الأهداف السابقة من الممكن أن تكون:

١ - في مجال المساجد والجمعيات والمدارس الخيرية ولجان الزكاة كالتالى:

- وجود أنشطة متنوعة (للرجال والنساء والأطفال)
- مشاركة عدة أفراد فى إدارة هذا العمل.
- وجود صلة قوية بين العاملين فى هذه الأماكن والمترددين عليها.
- تزايد عدد المترددين على هذه الأماكن.
- استيعاب الأنشطة المفتوحة (مثل الرحلات والمواهب . .) للمترددين على هذه الأماكن وتجاوبهم معها.
- زيادة إقبال الطلاب على أنشطة هذه الأماكن (فى حالة إذا كان الهدف الرئيسى موجها نحو الطلاب).
- وضوح التأثير الخدمى فى هذه الأماكن.

٢ - فى مجال النوادى ومراكز الشباب:

- اشتراك أبناء النادى أو مركز الشباب فى مهرجانات ومسابقات والحصول على ميداليات.
- استيعاب الأنشطة المفتوحة مثل: الرحلات العامة - الدورات الرياضية . . .) لأعداد متزايدة من الجمهور.

■ بدء التنسيق لنواد ومراكز شباب جديدة.

■ تفاعل أبناء المجتمع مع أنشطة النادى ومراكز الشباب.



٢- السياسات:

هى:

مجموعة مفاهيم وشروح لأسس العمل تضعها الإدارة لتهيئ دليلاً مرشداً للمديرين وهم يفكرون لصنع القرار وكذا للمرؤوسين - كمنفذين - فى مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، أى أنها ترسم الطريق المضمون لتحقيق هذه الأهداف.

عادة ما توضح السياسة الهدف أو الأهداف فى المجال الذى تنظمه، فتقدم إرشادات لاختيار المناهج والسبل المناسبة لبلوغ هذه الأهداف.

- تحدد السياسات مجالات التحرك لصناع القرارات، وتساعد على جعل القرار منسجماً مع الأهداف ومسهماً فى تحقيقها، كما تؤدى السياسة الفعالة إلى تهيئة رؤية واضحة موحدة للجميع تجاه أهداف المؤسسة.

- يوجد عدة مستويات للسياسات فهى تندرج من سياسات رئيسية للمؤسسة عبر سياسات الإدارة، ثم إلى سياسات فرعية للأقسام وما فى حكمها من وحدات فى أدنى الهيكل التنظيمى، كذلك تنقسم السياسات بحسب وظائف المؤسسة. **فهناك سياسات للتسويق مثل:**





- البيع بسعر أقل من سعر السلع المنافسة .
- الاهتمام بتكثيف الحملات الإعلانية لتنشيط المبيعات .
- الاهتمام بحجم وشكل عبوة السلعة .

● **وسياسات للإنتاج مثل :**

- تشجيع تشغيل ورديات عمل إضافية .
- زيادة معدلات التحميل على الآلات إلى أقصى درجة ممكنة .
- الاهتمام بالصيانة الوقائية إلى أبعد حد .

● **وسياسات للأفراد مثل :**

- سياسات الاختيار والتعيين .
- سياسات التدريب والتنمية الإدارية .
- سياسات الترقية .
- سياسات الأجور والحوافز.

● **وسياسات التمويل مثل :**

- سياسة الاعتماد على التمويل الذاتى من أرباح الأعوام السابقة .
- سياسة مصادر التمويل طويل وقصير الأجل .
- سياسة توزيع الأرباح .
- سياسة الائتمان والتحصيل .

- يجب أن تتيح السياسة قدرا من التقدير الشخصى وحرية التصرف





– ولكن فى حدود – وإلا فستكون قواعد جامدة وأحياناً تكون ضيقة، ويتوقف قدر مساحة التقدير الشخصى وحرية التصرف على طبيعة السياسة وغايتها، وعلى مركز وسلطة الشخص الذى يسترشد بها. مثال ذلك: مدير عام المبيعات يحدد سياسة للتسعير التنافسى الهجومى بأسعار تقل كثيرا عن أسعار المنافسين متمتعاً بمساحة واسعة من التقدير وحرية التصرف والمبادأة فى تطبيقه لهذه السياسة، بينما يكون لمدير المبيعات الإقليمى مساحة أقل حيث يصمم أسعارا هجومية لبعض المنتجات فقط ويكون له مساحة أقل من حرية التصرف برغم أنه يسترشد بنفس سياسة التسعير هذه، ويأتى دور مندوب المبيعات فى منطقة ما حيث تكون له مساحة أقل من سابقه فى حرية التصرف ويسمح له بتقديم خصم لا يتجاوز نسبة محددة من السعر وعند اللزوم وبعد الحصول على إذن بذلك.

♥ خصائص السياسات الناجحة

– أن تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

– أن تكون مكتوبة، فالسياسات الشفهية تؤدى إلى كثير من الخلافات .

– أن تكون مرنة بحيث تسمح بقدر من حرية التصرف فى المواقف المختلفة، وكذلك عملية يمكن تطبيقها فى ظل المتغيرات والقيود المؤثرة.

– أن تتصف بالشمول والتكامل والوضوح، ويقصد بـ:

• **الشمول** ⟵ أن تكون السياسة شاملة بقدر الإمكان لأنواع المشكلات المتعلقة بالعمل والمتوقع حدوثها فى المستقبل.

• **التكامل** ← أن تشمل جميع أوجه النشاط، وأن يكون هناك تنسيق بينها فلا تتعارض مع بعضها البعض.

• **الوضوح** ← أن تكون محددة الألفاظ والمفهوم، بحيث لا تترك مجالا للاختلاف والتعارض فى التفسيرات.

– أن يتم تغييرها لحدوث تغييرات أساسية فى الأهداف، لتتكيف مع العوامل والظروف البيئية المحيطة، وليس معنى ذلك التغيير المستمر فى السياسات، فالأصل أن تتصف السياسات إلى حد ما بالثبات النسبى والقدرة على التنبؤ بالمشكلات المتوقعة فى المستقبل، لأن كثرة التغيير يفقد الثقة فى قرارات القائد.

– أن يتوافر نظام للاتصال يتم من خلاله مشاركة العاملين فى أية تغييرات مزمع إدخالها فى السياسات سواء كان ذلك يتعلق بوضع سياسات جديدة أو عند تعديل السياسات القائمة، وأن يتم إعلام الأفراد بالتغييرات الجديدة مع شرحها وتفسيرها للأفراد الذين سيقومون بتنفيذها.

– أن تكون متمشية مع بعضها البعض ومترابطة بالنسبة لمجالات الأنشطة المختلفة بالمؤسسة.

السياسة الفعالة هى مدى تحقق الهدف الذى صممت لتساعد على بلوغه وإلا وجب مراجعتها وإعادة صياغتها.

٣-الإجراءات

– تحدد الإجراءات الطريقة اللازمة لمعالجة أو أداء أنشطة ستؤدى مستقبلا على توال إجرائى أو زمنى معين.

– مرشد للأداء أكثر منها مرشدا للتفكير – على خلاف السياسات.

– تفصل طريقة تنفيذ نشاط معين بشكل متسلسل أو متوالٍ على مدى زمنى معين

– لا تقتصر الإجراءات على جزء معين من المؤسسة، بل توجد فى جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، ولكن تختلف باختلاف طبيعة عمل هذه المؤسسة، فإجراءات معالجة مكافأت اجتماعات مجلس الإدارة تختلف عن إجراءات معالجة مكافآت رجال البيع وعن القيام بإجازات.

– تحدد الخطوات التى يجب اتباعها لتنفيذ السياسة الموضوعة مثل سياسة الشراء لها مجموعة من الإجراءات الخاصة يجب اتباعها مثل توجيه استفسارات الشراء إلى الموردين واختيار المورد المناسب وإرسال أمر التوريد واستلام البضاعة المشتراة وإدخالها إلى المخازن و...

على القائد عند اختيار الإجراءات مراعاة:

●● *أن يساهم الإجراء فى تنظيم تنفيذ العمل وبشكل خاص من ناحية إزالة التكرار أو الازدواج والأخذ بأقصر الطرق فى تنفيذ العمل.*

●● *أن يساهم الإجراء فى تسهيل تنفيذ العمل وأن يبعده عن التعقيد.*

●● أن يتمكن الإجراء من إيضاح طبيعة العمل للمسئول عن التنفيذ .

●● أن يترك الإجراء قدرا كافيا من حرية العمل للمسئول عن التنفيذ حتى يتحقق قدر من المرونة فى تنفيذ العمل، وحتى يشعر القائم بالتنفيذ بوجوده وبمسئوليته وبأنه ليس مجرد أداة تتحرك بموجب إجراءات مرسومة، وعلى القائد أن يقدر المرونة بقدرها اللازم وأن يراعى كفاءات القائمين على التنفيذ وقدرتهم على تحمل المسئولية . .

لابد من مراجعة دورية للإجراءات لمعرفة مدى فهم القائمين عليها ومدى مناسبتها لأعمال المؤسسة وكذلك التكاليف والجهد المبذول فيها

٤ - القواعـــد

إجراء محدد يجب أن يتخذ أو لا يتخذ فى موقف معين، أوامر تحدد ما هو مسموح عمله وما هو غير مسموح عمله مثل ممنوع التدخين داخل المؤسسة .

– ترتبط بالإجراء إذ أنها تمثل مرشدا للأداء، لكنها لا تحدد تواليا زمنيا لهذا الأداء .

– يجب أن تميز القاعدة عن السياسات، فهدف السياسات هو تهيئة خطوط مرشدة للتفكير في عملية صنع القرار بتهيئة مساحة أو مجال معين للحكم والتقدير الشخصي وحرية التصرف، وبرغم أن القواعد تهيئ أيضا – كالسياسات– خطوطاً عريضة مرشدة إلا أنها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

٥- الموازنات

– توضح بها الأعمال التي تشملها الخطة ويعبر عنها بالأرقام، كما توضح جميع النفقات والإيرادات التي يجب الالتزام بحدودها أثناء التنفيذ، أي هي تحديد الاحتياجات اللازمة لتحقيق الهدف (على اختلاف نوعية الهدف)

يمكن للقائد وضع للموازنة لـ

* **القوى البشرية** ◄— أي الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق الخطة: أعدادهم مهاراتهم، خبراتهم..

* **القوى المادية** ◄— أي الأموال اللازمة والمطلوبة لتنفيذ الخطة والهدف المراد.

القائد... كيف يضع موازنة ؟

١ – حدد نوع الموازنة المطلوبة.

٢ – حدد وادرس وحلل الإمكانات الحالية من هذا النوع من فرص، قيود، نقاط قوة، نقاط ضعف.

٣ – تنبأ بهذه الإمكانات فى المستقبل.

٤ – حدد إجمالى الإمكانات المتاحة الحالية والمستقبلية.

٥ – حدد المطلوب وفقا لاحتياجات الخطة.. هل يكفى المتاح؟ أم مطلوب زيادة أو تعديل؟

والآن ضع الموازنة فى شكل كالتالى (يتناسب وظروف مؤسستك) :

م	النشاط	مدى إسهامه لتحقيق الهدف	الدعم المطلوب									
			أفراد	أموال	تدريب	خبرات	مساندة من الإدارة العليا	حوافز معنوية				ملاحظات
١	موازنة المبيعات											
٢	موازنة الإنتاج											
٣	موازنة التسويق											
٤	موازنة مصاريف إدارية											

٦- برامج العمل والجدول الزمنى

برنامج العمل ← يعنى مجموعة الأنشطة التفصيلية الواجب القيام بها لتحقيق الهدف.

الجدول الزمنى ← يعنى توزيع عمل هذه الأنشطة على مواعيد محددة زمنيا من الممكن أن يكون شهريا أو ربع سنوى أو سنويا وذلك حسب طبيعة النشاط والمرحلة وذلك لمتابعة ومحاسبة العاملين بشرط أن يكون:

* واقعيا يمكن تحقيقه وغير مبالغ فيه .

* محفزاً لا يدعو إلى التراخى وملائماً لإمكانيات الأفراد ولطبيعة نشاط المؤسسة.

* متدرجاً ومرحلياً فى التنفيذ وموزعاً توزيعاً زمنياً.

برنامج عمل .... عن الفترة من -/ - / - ٢٠ إلى -/ - / - ٢٠

م	بداية النشاط	القائم بالعمل والمسئول عنه	التاريخ المتوقع للتسليم	حجم الإنجاز	المساعدات المطلوبة	معوقات العمل	خطة الطوارئ لمواجهة المعوقات

* خطة الطوارئ توضح الخطة التى تضعها لمواجهة المعوقات والظروف الطارئة، التى قد تنشأ عند تنفيذ برنامج العمل مما يؤدى إلى إعاقة التنفيذ، المهم هنا أن تجيب هذه الخطة عن: ماذا لو .... (العقبات والمعوقات) وتقوم بعمل..... (خطة الطوارئ).

جدول زمني ربع سنوي

م	النشاط	أولويته للمؤسسة	المستهدف تحقيقه من الهدف٪	زمن تحقيق المستهدف من الهدف ٪				ملاحظات
				الربع الأول	الربع الثانى	الربع الثالث	الربع الرابع	
١	س		٪١٠٠	٪٢٥	٪٤٥	٪٧٥	٪١٠٠	

برنامج العمل والجدول الزمني

م	النشاط	أولويته للمؤسسة	نسبة تحقيقه٪	شهور السنة												ملاحظات
				١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	

ثانياً: التخطيط الإستراتيجى

• الاستراتيجية هى:

- تحرك مرحلى، ويعنى هذا أن يحسب الظروف والمرحلة التى تمر بها المؤسسة ويحدد أسلوب التحرك والعمل، ويعنى هذا أيضا المرونة فى التصرف.

- رد فعل المؤسسة لما تتوقعه من تهديدات أو فرص فى البيئة، ولما هو موجود فعلا من عناصر قوة أو ضعف فى أداء المؤسسة.

* وتركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المؤسسة (كلها أو جزء منها)وذلك لأن شكل تخصيص الموارد الحالى يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة التغييرات البيئية تتطلب تغييرا فى هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعه على الاستخدامات.

* وهناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجيات، وذلك لأن الاستراتيجية تنبئ على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية، والتنبؤ بها قدر من عدم العلم أو المخاطرة.

* التحركات الاستراتيجية تتم فى الزمن القصير أو الزمن الطويل، وقد تتكرر أو لا تتكرر، وذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية.

* تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التى تتمتع بها المؤسسة فى مواجهة المشكلات والتهديدات التى تواجهها، أوفى اقتناص الفرص المتاحة.

متى تحتاج إلى تخطيط استراتيجي ؟

١- إذا كان لديك أهداف طويلة المدى وتريد أن تبدأ الآن في تحقيقها .

٢- إذا كنت لا تعرف كيف تتكيف مع البيئة والسوق من حولك وتريد أن تفعل شيئا حيال ذلك .

٣- إذا كنت لا تعرف كيف تحصل على قبول الأطراف المؤثرة على عملك وتريد أن تكون إيجابياً فى هذا الأمر .

لماذا التخطيط الاستراتيجى للقائد ؟

يمكن أن يحقق التخطيط الاستراتيجى للقائد العديد من المزايا والفوائد، لاسيما إذا حسن التصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم، ومن هذه المزايا والفوائد :

- التفكير الاستراتيجى للقائد هو أساس لصنع قرارات تنصرف للمستقبل إما أن تكون فعالة وموفقة أو لا تكون .

- الاستراتيجية كشاف مضىء يحدد للقائد مواضع التهديدات المتوقعة ليتجنبها والفرص المتوقعة ليغتنمها .





- خفض المفاجآت فمن خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية المختلفة تتوافر للقائد معرفة أفضل بالمتغيرات فى مجالات مختلفة مثل تفضيلات العملاء وتحركات المنافسين، أسعار العملاء، التخزين، النقل..

وبالتالى فإن التخطيط الاستراتيجى يحمى من التصرف كرد فعل لأحداث أو متغيرات بيئية ويساعد على التحسب لها بإعداد سيناريوهات بديلة وتطبيق السيناريو المناسب لمعالجة الاحتمال الذى يتحقق.

- يمكن تحديد الأسواق الجديدة المستهدفة وتحليلها وتوصيفها وتطوير منتجات جديدة تناسبها.

- يمكن أن تتركز جهود تطوير المنتج الجديد على إشباع حاجات محددة ثم رصدها فى السوق التى تخدمها المؤسسة بدلا من تصميم منتجات عديدة ترفض السوق معظمها.

- التخطيط الاستراتيجى يهيئ مناخا صالحا للتغيير الإدارى فهو يدفع القائد - كصانع للقرار - للتفكير فى أى القرارات سيتخذها إن وقعت أحداث معينة متوقعة، ومثل هذا الحدس أو التوقع يعنى استجابة عقلانية تنسجم مع أهداف المؤسسة، هذا بالإضافة إلى تحسين الاتصالات الداخلية بالمؤسسة حيث الالتزام بتبادل المعلومات، وبالتالى يقل تعارض الأهداف والأنشطة ويسهل المتابعة الفعالة لهذه الأنشطة.



• المهارات الأساسية للقائد عند القيام بالتخطيط الاستراتيجى:

- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به.
- القدرة على التفكير الابتكارى الخلاق.
- القدرة على مواجهة وحل المشكلات.
- سلامة المنطق وصفاء الذهن.
- سرعة البديهة.
- الذكاء الفطرى.
- القدرة على التحليل المنطقى.
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله.
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور.
- التحرر من القيود والعادات الخاطئة والروتينية.
- البصيرة النافذة والإلهام الموفق.
- حسن الظن بقدراته والثقة بالنفس فى نفسه وكل من معه.
- فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم.
- القدرة على حسن الاستفادة بوقته وإدارته بفاعلية.
- الدراية الجيدة بطبيعة عمله من الناحية الفنية.
- قوة الإرادة وشدة العزيمة التى لا تفتر.

والآن كيف تحدد وتخطط استراتيجيا (فى مجال البيع كمثال)



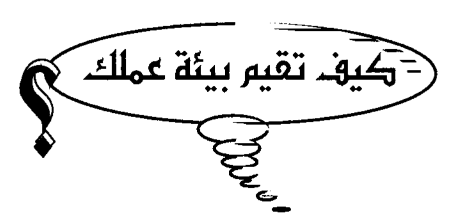
١- وضع النظام الأساسى :

- لابد من وضع نظام لتخطيطك الاستراتيجى، نظام مرن للغاية يتغير بتغير التهديدات أو الفرص التى تواجهها ويتم هذا النظام من خلال :
- دراسة أهداف المؤسسة ثم إدارتك حيث إن الأهداف الهامة للمؤسسة هى التى تحدد شكل التخطيط الاستراتيجى فى المستقبل، وتحدد الوضع المرغوب تحقيقه .
- دراسة سياسات المؤسسة، فالأصل أن تتجانس استراتيجيات المؤسسة مع سياساتها، فإذا كانت السياسات تنص على تقديم سلع وخدمات ترضى رغبات جميع العملاء وبصورة مستمرة، فقد تكون استراتيجية المؤسسة وإدارتك هنا هى التنويع والتشكيل.
- تركيبة باقى المسئولين فى المؤسسة من حيث السن، التعليم، المهارات، الدوافع، أسلوب العمل. . فكل هذا يؤثر كثيراً على ما تود القيام به .

٢- تقييم البيئة التى تعمل بها :

إن البيئة التى تعمل فيها لها أثر كبير عليك فالسوق، التكنولوجيا، المنافسون، الموردون، سوق العمل، السياسة، القانون؟ . . كل هذه العوامل إما أنها لك موارد

أو تفرض عليك قيودا أو تحدد لك ما يجب عمله إذا ما واجهت أمراً ما يتعلق بسياسة البيع، وعليه، عليك أن تقيم البيئة التى تعمل بها.



عليك هنا أن :

أ- تجمع معلومات عن البيئة المحيطة بك عن طريق:

* تحديد نوعية المعلومات التى تريدها ويتم ذلك من خلال لقاءاتك مع مديرك وزملائك ومرؤوسيك، اجتمع برجالك لتعرف منهم واطلب منهم ما تحتاجه عن البيئة المحيطة بك وبهم فهو القلب النابض فى جسدك.

وبصورة عامة أنت تحتاج إلى :

- **معلومات عن نوعية ما تبيعه من سلع وخدمات :**

* الموردين : عددهم، أسعارهم، قوتهم، . . .

* العملاء : عددهم، سلوكياتهم، قوتهم الشرائية، . . .

* السلع والخدمات : الحالية، التطور فيها، . . .

* السوق : حجمه، طبيعته، تطوره، . . .

* المنافسين : عددهم، قوتهم، واحتمال دخول منافسين جدد، استراتيجياتهم و . . .

* الاستثمارات : الحالية، التطور فيها . .




● **معلومات عن الاقتصاد الوطنى:**

* متوسط دخل الفرد.
* معدلات التضخم والبطالة (المعدلات الرسمية وغير الرسمية).
* عدد السكان وتوزيعاتهم الجغرافية.
* حجم الاستثمارات الحكومية فى نفس تخصصك ومجالك.
* أسعار الصرف للعملة.
* معدلات الأجور السائدة.
* الجمارك والضرائب.
* المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة.

● **معلومات عن الأوضاع الاجتماعية:**

* نمط الحياة العائلية.
* مستوى المعيشة.
* الطبقات الاجتماعية (الغنية – المتوسطة – الفقيرة).
* التعليم.
* ثقافة المجتمع.
* العادات والتقاليد (وهل يمكن تغييرها).
* قيم المجتمع.



● **معلومات عن القوانين الحكومية :**

* قوانين الاقتصاد والصناعة والتجارة .

* قوانين العمل والعمال .

- معلومات عن النظام السياسى السائد وأثره على العمل .

- معلومات عن النظام الدولى والتوازنات والاتحادات والتكتلات الدولية الممكن أن تؤثر على عملك (مثال ذلك أزمة دول جنوب وشرق آسيا وما ترتب عليها من إغراق للسلع والعمالة الآسيوية بأرخص الأسعار، . . . .) .

♥ **ويمكن أن تجمع أنت ورجالك المعلومات من مصادر متنوعة منها:**

* الوزارات والهيئات المتخصصة .

* المجلات العلمية المتخصصة .

* النشرات والتقارير الخاصة بالغرف التجارية والصناعية .

* مراكز البحث العلمى .

* خبراء ومتخصصى البيع والتسويق والإدارة و . .

ب- استعرض المعلومات التى جمعتها وحلل ما فيها من فرص لك وتهديدات عليك.

- فإذا وجدت فرصة : أى وضعا أفضل لك فى المستقبل لعقد مزيد من الصفقات أو زيادة فى المبيعات أو لدخول سوق جديد أو للتخلص من منافس لك .

- وإذا وجدت تهديداً: أى مشكلات أو اضطرابات أو أضرارا محتملة.

عليك هنا الآن ..أن تحلل كل فرصة وكل تهديد..

كيــف 

جـ- تحليل الفرص والتهديدات:

ضع الفرص والتهديدات فى شكل قائمة حتى لا تنسى أى عنصر منهم، وحدد تأثير كل عنصر (فرصة أو تهديد) على كفاءة عملك ومدى تحقيقك لأهدافك، وهل هذه الفرصة أو التهديد مؤثرة وتهدد العمل مباشرة، بحيث لو تحققت ستبقى أو تدمر عملك تماما، أم أن هناك تهديدا له أثر غير مباشر ويمكن تجنيبه دون خسائر ولن يسبب مشكلات، وإياك أن تقلل من أى تهديد أو تعظم أية فرصة غير حقيقية.

٣- قيم نفسك داخليًا:

لن تستطيع أن تواجه التهديدات الخارجية وتقتنص الفرص المتاحة لك ما لم تتوافر لديك الإمكانيات الداخلية لذلك فما إمكانياتك الداخلية، أى ما عناصر ومقومات قوتك وما مواطن ضعفك؟

«أ» حدد وقيم نفسك...

* ما ظروف العمل لديك؟

* ما حجم السوق وتطوره؟



* المركز القيادى فى السوق . . لمن؟
* سياسات الأسعار والتوزيع .
* سياسات تشجيع المبيعات .
* المنتجات ودورة حياتها .
* علاقات العمل بين إدارتى التسويق والمبيعات .
* المخزون وحجم الطلبيات .
* الكتالوجات ومدى توافرها مع مندوبى البيع .
* سياسات الأرباح والعمولات .
* إدارة حسابات العملاء والمراجعة .
* الأجور وهيكل العمالة .
* الدافعية والرضا والحوافز
* الغياب ومعدل دوران العمالة .
* الشكاوى والانضباط .
* الاختيار والتعيين .
* نظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم الاتصالات .. إلى غير ذلك من المعلومات والبيانات الخاصة بالشئون الداخلية لعملك .

«ب» اكتشف نقاط قوتك وضعفك :

أجمع نقاط القوة والضعف فى شكل قائمة حتى تقوم بحصرها جميعاً وحدد مدى تأثير كل النقاط (قوة / ضعف) على العمل وأهدافك .

٤- ادمج تقييمك للبيئة مع تقييمك الداخلى لنفسك من خلال :

أ- تقييم البيئة، وما تم به من تحديد للفرص والتهديدات .

ب- تقييم الأداء الداخلى، وما تم به من تحديد لنقاط الضعف والقوة .

وذلك من خلال النموذج التالى :

	ثانيًا : تقييم الأداء الداخلى بها		
أولا : تقييم البيئة الخارجية التى تعمل بها		ضع هنا أهم نقاط القوة	ضع هنا أهم نقاط الضعف ....
	ضع هنا أهم الفرص	المطلوب : (١) * عظم استغلال الفرص * عظم استخدام نقاط القوة .	المطلوب : (٢) * عظم استغلال الفرص * قلل نقاط الضعف
	ضع هنا أهم التهديدات	المطلوب : (٣) * قلل التهديدات * عظم استخدام نقاط القوة .	المطلوب : (٤) * قلل التهديدات * قلل نقاط الضعف

إذا كنت فى المربع رقم (١)

* أنت محظوظ لأن أمامك فرصا سانحة ونقاط قوة كبيرة .

* اجتهد أن تعظم استغلال فرصك وعظم استخدام نقاط قوتك الداخلية .

إذا كنت فى المربع رقم (٢)

قلل نقاط ضعفك الداخلية وعظم استغلال الفرص السانحة لك، وحاول ألا تكون نقاط ضعفك مانعًا لك من استغلال هذه الفرص، فإذا كان لديك منتج جديد وليس لديك رجال بيع أكفاء، درب الموجودين منهم أو ابحث عمن لديه الخبرة بهذا النوع.

وإذا كنت فى المربع رقم (٣)

عليك أن تستخدم وتستغل نقاط قوتك الداخلية إلى أقصى حد لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بك.

فإذا كان لديك تهديد من منافسين حاليين أو دخول منافسين جدد، ولديك طاقم ممتاز من مندوبى البيع، اقض على كل آمال منافسيك الحاليين فى البيع وذلك بأخذ كامل حصتهم فى السوق وتكون هنا قد قضيت على الحاليين ومنعت الجدد من الدخول.

وإذا كنت فى المربع رقم (٤)

أنت فى وضع لا تحسد عليه.. فأنت تحارب فى سبيل البقاء فى السوق، فأنت ملئ بالعيوب الداخلية وتواجه تهديدات صريحة ومباشرة.

تخلص من كل ما لا يدر عليك ربحًا كافيًا أو يحملك بتكاليف لا تستفيد من شأنها، ادمج بعض الوحدات معًا..

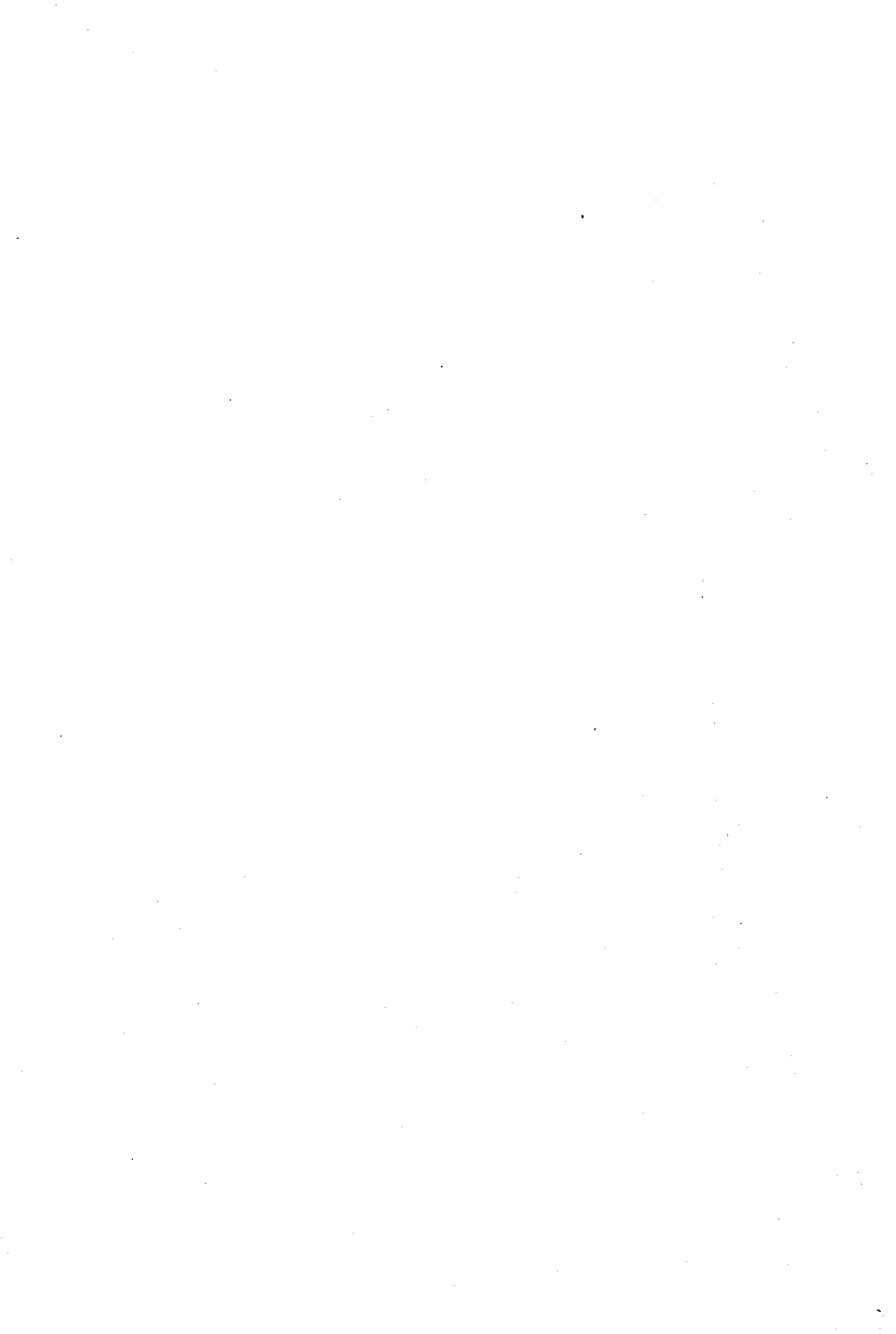
المهم لا تيأس أبدا.. دائما هناك أمل، المهم حافظ على تغطية تكاليفك المتغيرة فسوف يتحسن الوضع فى السوق قريباً.

***

وفى النهاية من الممكن أن تفشل كل جهودك فى التخطيط إذا ما قمت بـ:

- التخلى عن مسئوليتك فى عملية التخطيط وإسنادها إلى مخطط من خارج المؤسسة.
- الانشغال بالأمور التنفيذية اليومية وتخصيص وقت أقل للتخطيط سواء الجارى أو الاستراتيجى.
- عدم الاهتمام بتحديد وصياغة أهداف المؤسسة.
- عدم مشاركة رجالك معك فى عملية التخطيط.
- عدم الاعتماد على التخطيط كمعيار لقياس وتقييم أداء العمل.
- الفشل فى خلق مناخ يحابى التخطيط فى المؤسسة.
- الاقتناع بأن التخطيط عملية منفصلة ومستقلة عن إدارة المؤسسة.
- تجميد التخطيط فى قوالب رسمية تفقده المرونة والبساطة المطلوبتين.
- عدم مراجعة الخطط التى وضعها رجالك ومساعدوك.
- اتخاذ قرارات فجائية خارج نطاق التخطيط تهدم به الخطط الموضوعة.

توظيف جهود الرجال



توظيف جهود الرجال

إنه بلا شك أمر صعب المنال أن توظف جهود رجالك نحو تحقيق أهداف المؤسسة التى تقودها. وتوظيف الجهود هذا يعتمد على عدة أركان وركائز هى:

- اختيار الرجال.
- تدريب هؤلاء الرجال.
- إرشاد الرجال نحوِ تحسين الأداء.
- عقاب الرجال والاستغناء عن خدماتهم دون خسائر لكل الأطراف على الترتيب: المؤسسة، الموظف، القائد.

أولاً: اختيــار الرجــال

– إجراء محفوف بكثير من المخاطر أن تختار موظفًا جديداً..

فلن يكون موقفك سيئًا عندما تختار الشخص الخطأ وحسب، بل ستقع مؤسستك فى مأزق لن تخرج منه ببساطة وقد يكلفها ويكلفك الكثير.

وسبب عدم قدرة القائد على اختيار الناجحين ترجع إلى تركيزه على الجانب الخطأ من التوظيف، فهو يرغب فى طرح الأسئلة على المرشح للوظيفة ولا يسأل عن الوظيفة نفسها.

قبل أن تتمكن من اختيار الشخص الأفضل لوظيفة ما يجب أن يكون لديك فهم واضح وتام عن مهام الوظيفة نفسها.



إن وصولك إلى مفتاح توظيف الشخص المناسب يمر بأربع خطوات:

الأولى ◄———► ما هو الشخص الذى يحتاج إليه فريقك؟

عندما توظف شخصًا جديداً ينعكس أثر ذلك على فريقك كله، فكل شيء يتغير ريثما يجد الموظف الجديد طريقه للانسجام مع المجموعة، وتجد المجموعة طريقة للتكيف معه، وكلما زادت مجموعة العمل زادت درجة مشكلات الانسجام.

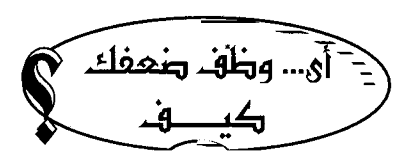
وفهم الشخصية ضرورى جداً من أجل تحقيق التجانس للفريق وكذلك فهم باقى العاملين معك.

فكــــر...!!

كيف يمكن لشخص جديد أن ينسجم مع المجموعة؟

ما رأيك لو أن موظفيك يستمتعون بالعمل حتى بعد مواعيده، بينما الموظف الجديد يلتزم بالانصراف فى موعده؟

لا شك سيتولد نوع من الفتور بين الطرفين بالتدريج سيتحول إلى كراهية، والنتيجة فقد طاقات العمل. لذلك قبل أن يتم تعيين الموظف الجديد عليك أن تبحث عن شخص يناسب الوظيفة والمجموعة، وبالتالى يغطى نقاط ضعفك.



- **كيف تستطيع أن تحسن فريقك بتوظيف شخص جديد؟**

- **ما نوع الشخص الذى ينسجم مع فريقك أكثر من غيره؟**
- **ما المواهب الخاصة التى تحتاجها فى هذا الشخص لتساعدك على موازنة عملك لتحقيق أقصى إنتاجية؟**
- **هل تعرفت على نقاط القوة والضعف فيه؟**
- **هل يستطيع هذا الشخص أن يكمل جهد المجموعة؟**
- **هل يمكن لشخص آخر فى فريقك أداء عمل تلك الوظيفة؟**
- **هل الموظف الجديد سيكلفك بجانب راتبه نفقات أخرى؟**

الثانية ←——→ ما هو وصف الوظيفة؟

■ **وصف الوظيفة له شقان**: أحدهما رسمى والآخر غير رسمى.

تُعلن الرسمى للجميع ولكن غير الرسمى يظل فى وجدانك.

قد ترى أحد الراغبين فى العمل مناسبًا تمامًا للوظيفة من الناحية العملية مثل التعليم والخبرة ومدى تحمله المسئولية و....

ولكــــن...!!

هذا الشخص لا يصلح لماذا؟ لأنك تحس بذلك ولا تستطيع أن تعلنه، فهذا الشخص غير مناسب. أنت تحتاج إلى شخص يحب عمله حقًا، فهل تستطيع أن تكتب هذه المواصفات فى وصف الوظيفة الرسمى؟

اسأل نفسك...

- هل تحتاج شخصًا ذا صفةٍ معينةٍ للوظيفة مثل : متحمس أو رزين أو مرن أو . . . . . . ؟
- ما نوع السلوك المناسب لهذه الوظيفة مثل : نشيط ، هادئ ، ثرثار ، كتوم ؟
- مَنْ فشل فى هذه الوظيفة من قبل ولماذا ؟
- مَنْ نجح فى هذه الوظيفة من قبل ولماذا ؟
- هل هناك موظفون فى فريقك التعامل معهم مشكلة وعلى الموظف الجديد أن يتعامل معهم ؟
- ماذا تتوقع فى ضوء خبرتك فى التعامل معهم ، هل ينجح الموظف الجديد ؟
- هل هناك ظروف غير عادية فى العمل على الشخص الجديد أن يتغلب عليها مثل ماذا ؟

* عليه أن يقوم بالتغيير .
* عليه أن يعمل وحيداً .
* عليه أن يعمل وسط غابة من الشرفاء والأشرار .

- ما أصعب حالات الوظيفة ؟ عندما يكون . . . . . .
- ما نوع الجو الذى ينبغى على الشخص الجديد أن يستمتع به أكثر من غيره ؟

الآن: صف لى الوظيفة فى سطور بسيطة كما تحتاجها.

الثالثة ◄───► ما عوامل نجاح الوظيفة؟

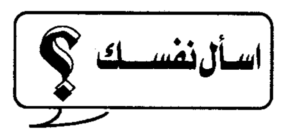
إذا وصفت الوظيفة وحددت نوع الشخصية التى ستقوم بها أفضل من غيرها، فستحتاج إلى أن تعرف شيئًا ثالثًا أيضًا وهو:

ما أهم صفة أو مهارة يجب أن يمتلكها الموظف المرشح الجديد لينجح فى هذه الوظيفة بالذات؟

● عامل النجاح هنا يعتمد على الوظيفة وليس على الشخص ●

فإذا كنت تحتاج إلى سكرتير للاجتماع مع فريقك ليختزل الكلمات ويدون الملاحظات المهمة والاقتراحات المبتكرة... هل تظن أنه يجب أن يكون سريع الكتابة وقوة الذاكرة أم يجب أن يكون لديه القدرة على الاستيعاب وفهم ما بين السطور!

وأعلم أنه إذا كان المتقدم للوظيفة يفتقر إلى عامل أو عوامل النجاح فإنه مهما كانت به من صفات جيدة أخرى فهو لا يصلح لهذه الوظيفة.



- **ما الموهبة أو المهارة التى لابد أن يمتلكها هذا الشخص ليؤدى الوظيفة على نحو جيد ؟**
- **هل هناك أى صفات أو مهارات ثانوية أخرى ضرورية لهذا الأداء الجيد ؟**
- **هل هذه العوامل حاسمة أم هى مهمة فقط ؟**
- **إذا كانت حاسمة لا بديل أمامك .**
- **إذا كانت مهمة فمن الممكن أن يقوم بها شخص آخر ويتفرغ الموظف الجديد للعمل الحاسم فقط .**

الرابعة ◄────────► تذكر ما خطؤك الأخير؟

من المهم حقًا لك أن تعرف ما خطؤك فى الفترة السابقة عندما عينت أحد الموظفين، هل لأنك لم تكن تعرف ما تبحث عنه؟

أو أنك اخترت شخصًا لأنك تحبه .

أو أنك تخشى من تعيين شخص أفضل منك وقد يتألق ويخطف الأضواء من تحت قدميك .

تذكر خطأك ولا تقع فيه مرة أخرى.

لا تقلق من تعيين موظف أكفأ منك والتقط الناجحين دائمًا واجلس معهم...

•• كيف تجرى مقابلة باستخدام الأسئلة ؟

قررت اختيار موظف جديد لأداء عمل فى وظيفة مهمة معك، حددت يوما للقاء.

اقترب الموعد.

استقبلت المرشح الجديد.

يرتدى بذة جديدة ورابطة عنق أنيقة.

من بعيد تشم رائحة عطر نفاذة جداً

فى يديه منديل يمسح به عرقه المتجدد باستمرار.

فى ذهنك الآن سؤال

هل هذا هو الشخص المناسب للوظيفة المطلوبة 

هل تريد أن تخسر هذا الشخص وبسرعة؟

لديك الحل السريع :

ادرس السيرة الذاتية لهذا الشخص وأثناء المقابلة اسأله :

* ما الأجر الذى يطلبه؟

* ماذا كان مركزك الوظيفى السابق؟

* هل انسجمت مع العاملين والزملاء والرؤساء فى عملك السابق؟

* هل راجعت شئون الأفراد أو إدارة الموارد البشرية لدينا؟

كل هذا يؤدى إلى طريق مسدود وتخسر جهود هذا الشخص لو كان حقاً ممتازاً .

ويبقى الخطأ الأخير الذى يفقدك جهود هذا الشخص وهو :

الانطباع الأول عن هذا الشخص (أثر الهالة)

إياك والإنطباع الأول عن هذا الشخص .

هل تريد أن تكسب موظفا جديداً كفئاً؟ اسأل : لنبحث معا كيف تجرى هذه المقابلة.

اسأل المرشح سؤالا مفتوحا يحفزه على الكلام وليس سؤالا مغلقا يسد الطريق أمامه للكلام .

اســــأل ؟

- **ما الأسباب التى تجعلك ترغب فى هذه الوظيفة؟**
- **لماذا تريد أن تعمل لدينا؟**

ستعرف هنا هل هذا المرشح جمع معلومات عن المؤسسة أم لا.

أى هو شخص جاد ويبحث بعقلانية عن مستقبله وهذا يقوى أسباب اختياره.

- **بماذا أخبرك موظفو إدارة الموارد البشرية؟**

وهكذا ستعرف من خلال هذه الأسئلة المفتوحة أن تشجع المتحدث على التحدث بحرية، وتعرف نقاط القوة والأسرار والمشكلات التى لا تذكر فى السيرة الذاتية وبالتالى يمكنك تقييم المعلومات التى تتوصل إليها.

هذا هو المدخل. نبدأ الآن خطوات الاختيار بالترتيب التالى:

الأولى: ابحث عن الانسجام مع الغير:



اســــأل ؟

* **ما نوع الأشخاص الذين كان عليك أن تتعامل معهم فى وظيفتك السابقة: منظم - فوضوى - مقنع - مسيطر..**

* **هل يمكن أن تصف الأشخاص الذين انسجمت معهم أكثر من غيرهم؟**

* هل اختلفت مع أحد الأشخاص وبحدة ولماذا ؟

* حدثنى عن اثنتين من المشكلات العويصة التى واجهتها فى وظيفتك السابقة .

* حدثنى عن أبرز نجاحاتك فى العمل السابق .

* وكيف كانت أسباب نجاحك ؟

إياك والأسئلة الموجهة مثل :

●● أنت لا مانع لديك من العمل معنا، أليس كذلك؟

●● أنت لا تمانع فى العمل لوحدك، أليس كذلك؟

●● هل هذه الوظيفة تحقق كل طموحك أم لديك طموحات أخرى؟

●● نحن نرتبط معك برباط كاثوليكى لا ننفصل عنك أبدا – اعتقد أنك توافقنى فى هذا الرأى.. أليس كذلك؟

من الأفضل أن تقول :

* ما الذى تفضله : العمل معنا أم مع من يعطيك مركزاً أو مالا أكثر ؟

* ما الذى ترغبه ، العمل فى فريق عمل أم العمل وحدك ؟

* نحن رغب فى أن تكون عضوا فى فريقنا الهادف نحو تحقيق الهدف المرغوب هل تفضل هذا ، ولماذا ؟

الثانية: بحث عن وصف الوظيفة:

اســـأل ؟

- هل يمكن أن توضح لى مشكلات العلاقات البيئية الوظيفية التى واجهتها وكيف كنت تحللها ؟
- فى أى النواحى تشعر أنك تحب أن تتطور أكثر (لا تسمع للإجابات الغامضة أو العبارات الرنانة) .
- كيف تنوى تحقيق أهدافك فى العمل معنا ؟
- ما خطة عملك خلال السنة القادمة أو على الأقل الستة الشهور الأولى ؟
- كيف تجعل الوظيفة الجديدة تنسجم مع ما ذكرت من أهداف وخطط ؟
- ما وصفك لنفسك (لا تسمع رأى الناس فيه وإنما رأيه فى نفسه) .

* هل هو ميال إلى التعامل مع الآخرين أم أداء المهام المكلف بها؟
* هل يجب أن يعمل كل شيء بنفسه أم يحب أن يفوض العمل للغير؟
* هل يحل مشكلاته بجمع المعلومات أم بالتجربة والخطأ أم بطرق جديدة ومتجددة (فكر إبداعى) ؟

- إذا واجهتك مشكلة مع أحد العاملين معك ماذا تفضل لحل المشكلة؟ (استشعر منه هل يحل مشكلته بالمواجهة المباشرة أم اللباقة والكياسة أم بدبلوماسية متناهية أم هو شخص شرس وعنيف فى التعامل، وهل هذا يتناسب مع الوظيفة المحددة؟

- **الطرق التى تستخدمها فى اتخاذ القرار.**

* الخبرة والإحساس الشخصى.

* الدراسة والتحليل.

* مزيج من الدراسة والإحساس.

(تعرف هنا هل يستخدم منهجاً علمياً فى العمل أم يسير بعشوائية وماذا سوف يصنع إذا واجه مشكلة).

- **هل فشلت من قبل فى اتخاذ قرار ولماذا؟**

- **بفرض أننا طلبنا منك أن يتم تغيير فى وصف وظيفتك المقترحة لتتناسب وطبيعة التغيير فى اتجاهات الشركة، هل توافق ولماذا؟**

(ستعرف هنا مدى المرونة التى يتمتع بها المرشح للوظيفة ومدى إحساسه وارتباطه بسوق العمل أو مدى انغلاقه وحساسيته الشديدة).

- **إذا وجدت فى سياسة الشركة وإجراءاتها صعوبة فى التنفيذ على نفسك هل تلتزم بهذه السياسة رغم صعوبتها؟**

وإذا وافق وأجاب بنعم، فاسأل:

* ما الذى يجعلك توافق.

* إذا أجاب بأن هذا هى طيبعة سوق العمل الآن لا تثق به فسيرحل عنك وعن وظيفتك إذا وجد أفضل منها فى السياسات والالتزامات، وإذا أجاب بأن سياسات أى مؤسسة يجب أن تحترم والأولوية لها مسبقاً، استمع إلى نبرة صوته.

* هل يمتلك صوتًا هادئًا، مزعجاً، فظاً، غير متحفظ، لبقاً، متكلفًا نوعاً ما.

* ركز جيدا.. رغم بساطة الملاحظة إلا أنها مفتاح نجاحك فى المقابلة.

الثالثة: إبحث عن عوامل النجاح:

أنت هنا تبحث عن مهارة خاصة ابحث عنها

اسأل ؟

هل واجهت ضغوطا فى وظيفتك السابقة

قلق – صداع – مرض نفسى – مرض عضوى..

ولمـــــــاذا؟

- **كيف كنت تتعامل مع متغيرات كثيرة ومختلفة فى وقت واحد؟**
- **ما نوعية المشكلات التى واجهتها مع موظفيك من قبل؟**
- **ما النتائج التى حققتها؟**
- **صف لى مهمة محددة والنتائج التى أحرزتها بالتحديد.**

نحن نحتاج موظفًا بمعنى الكلمة تتوافر فيه مهارة...

- **هل أنت هذا الموظف المعنى.. ولماذا؟**
- **كيف تختار رجالك ومعايير اختيارك؟**
- **كيف ستقيم الأداء؟**

الرابعة: إنهاء المقابلة:

كن على سجيتك واسترخ أنت ومن تقابله.

إياك أن تختم المقابلة على نحو مفاجئ جدا حتى لا تحرج المرشح الجديد فتخسره.

فتوقيت الإنهاء يبدأ بنهاية المرحلة الثانية ومهد لها بسؤال:

مما تقدم من مناقشة وقبل أن نختم لقاءنا، هيا نوجز ما قلته فى سطور محددة، لا تورط نفسك وكن ودودا ودع المتسابق يغادر المكان وهو راض عن نفسه هو أولا ثم أنت ثانيا.

أوصله إلى خارج مكتبك على الأقل وابتسم فى وجهه.

فقد يكون رجل المستقبل

●● والآن بالإضافة إلى ما سبق تجنب الأخطاء التالية:

١ - توظيف موظف جديد بسرعة شديدة جدا لحاجتك إلى عمله

عليك بـ:

- تعيين أى موظف آخر من المؤسسة لشغل هذه الوظيفة بدلا من السرعة فى اختيار شخص جديد.
- قم بترقية أحد الموظفين الموجودين لهذه الوظيفة وهنا سوف تستفيد أمرين

الأول ← سوف يسعد هذا الموظف بالترقية وسيحاول أن يثبت جدارته بها

الثانى ← سوف تدفع مبلغا أقل نظير الترقية.

- قم بتوظيف عمالة مؤقتة حتى تجد الشخص المناسب لهذه الوظيفة.

٢ - أن تكون متضارب الأفكار عند اختيار المرشحين:

عليك بـ:

- الرجوع إلى أسس المقابلة باستخدام الأسئلة.
- لا تنس أن يملأ كل شخص استمارة طلب وظيفة وافحصها جيدا قبل تحديد المقابلة.
- ارجع إلى أصحاب الأعمال السابقين لهذا الشخص.
- حدد سياسة المؤسسة التوظيفية وإجراءاتها فى اختيار الجدد.

٣ - عدم التخطيط المستمر للتوظيف:

عليك بـ:

- إعداد خطة لإعادة تقييم الموظفين، وأدخل تغييرات تبث روح الكفاءة فى العمل.
- إشعار الموظفين بالمسئولية تجاه ما يعملون.

- احتفظ بعلاقات جيدة مع الموظفين بالداخل وسوف تنتشر سمعتك الحسنة فى الخارج.
- الحزم فى متابعة المرشحين للوظيفة فى فترة الاختبار.

٤ - ألا تكون محدداً أو دقيقا فى تحديد مهام الوظيفة:

عليك بـ:

- تحديد الواجبات المطلوبة والخبرات.
- تحديد درجة التعليم بقدر الإمكان.
- تحديد المهارات التى تحتاجها الوظيفة

٥ - ألا تعرف الراتب السائد للوظيفة فى سوق العمل:

عليك بـ:

- تحديد المهارات المطلوبة للوظيفة، وكذلك الراتب الذى تقدر على دفعه للمتقدم للوظيفة ويمتلك هذه المهارات.
- اتصل بإحدى الشركات أو المؤسسات المتشابهة فى عملك.
- اسأل المحيطين بك ومعارفك ومن تثق فى عدالتهم.
- لا تنس أنه كلما أعطيت راتبا أعلى من سعر السوق، كانت لك ميزة نسبية لعمل شخص يعادل عمله فردين أو ثلاثة براتب واحد.

وذلك خير من تدفع أجور بسيطة وزهيدة لثلاثة أفراد محبطين معاً.

٦ - أن تأخذك العاطفة لاختيار شخص ما بدلا من الالتزام بالمواصفات المطلوبة:

عليك بـ:

- لا تركن لأى شخص مهما كانت ظروفه.
- التزم بسياسات وإجراءات التوظيف بمؤسستك مع كل المتقدمين.
- ضع قائمة مفصلة بكل المهارات التى تستلزمها هذه الوظيفة وطبقها على كل المتقدمين.
- إن ركنت إلى شخص ما وعينته فى الوظيفة لن يخسر كثيرا إذا فشل فيها فسوف يبحث من الغد عن أخرى، وإنما الخاسر الأكبر هو أنت ومن قبلك المؤسسة التى تقودها.
- ألا يمكن لك أن تحكم بالعدل!

٧ - أن تختار شخصا ما بناء على قدر التعليم فقط.

عليك بـ:

- التركيز على الخبرة فى العمل والسمات المطلوبة فى الوظيفة بجانب التعليم.
- انظر إلى قدرته على حل المشكلات.

- حلل طموحه وحماسه من خلال لغته وخبراته، وكذلك مدى درجة النضج للشخص.
- استنبط من الكلام مدى القدرة على الاتصال الفعال بالآخرين.
- حدد مدى القدرة على العمل تحت ضغوط ومدى التآلف على العمل الجماعى.

٨ - ألا تخبر المرشح للوظيفة بإحضار أشياء محددة عند المقابلة والتى قد يحتاجها كلاكما فى المقابلة:

عليك بـ:

- ضع قائمة بالأدوات المطلوبة واطلبها من المتقدم عند تحديد موعد المقابلة.
- حدد عدد النسخ المطلوبة من كل ما تريد فلا تشغل بالك بالتصوير.
- تحديد قائمة بالأماكن والتليفونات التى يمكن الرجوع إليها عند الاتصال.
- تحديد الأيام التى ليست لديه أعمال فيها إذا ما رغبت فى عقد اجتماع مطول معه مرة أخرى.
- طلب عينات ونماذج من عمل المرشح.

٩ - عدم التأكيد على ميعاد الاجتماع

عليك بـ:

- التأكيد على يوم وميعاد الاجتماع قبله بيوم على الأقل، حتى إذا ما حدث تغيير لم تخسر وقتا فى الانتظار ومرشحا آخر أفضل منه.

١٠ - الاحتفاظ بالنمط الرسمى عند مقابلة المرشح:

عليك بـ:

- تلطيف جو المقابلة بإزالة التوتر للمرشح من خلال نادرة طريفة، دعوته ليشرب شيئا (فنجان شاى أو كوبا من الليمون أو حتى ماءً).
- اطلب وقف المكالمات التليفونية وعدم مقاطعة حديثك مع المرشح.
- احرص على جعل مكان الجلوس لكما متساويا بأن تجلس أمامه وليس خلف مكتبك أو فى حجرة للاجتماعات.
- لا تكن حريصا على مزيد من توتره بأسئلة محرجة مثل: لماذا تركت عملك السابق؟ بل قل له: ما الذى أعجبك فى عملك السابق وما الذى لم يعجبك؟
- أبلغه بين السطور أنك لابد أن تعرفه أكثر لتعرف كيف تحكم عليه ولن يتم هذا إلا إذا كان صريحاً وواضحا إلى أقصى درجة.

١١ - التحدث أكثر من المرشح نفسه وعدم الإنصات له عند الكلام :

عليك بـ:

- تخصيص ٧٠٪ - ٨٠٪ من وقت المقابلة الأولى والثانية (إن تمت) ليتحدث المرشح عن نفسه.
- كلما أعطيت الفرصة للمرشح للحديث عن نفسه، سوف تحكم عليه وبسهولة، ودون أن تسأله أية أسئلة مرهقة لك وستحصل على ما تريده وبكامل إرادته هو.
- قم بتدوين ملاحظاتك أثناء الحديث ولا تشوش عليه، فلا تنقر بأصابعك على المكتب مثلا
- فكر بصورة أسرع من حديث المرشح وكن يقظاً وركز كثيرا فيما يقول.

١٢ - عدم مراعاة ظروف مرشح ذى إعاقة جسدية :

عليك بـ:

- التحدث بأسلوب لائق وراع مشاعر المرشح المعاق (أيا كانت إعاقته)
- لاتبدِ اندهاشك لتقدم المرشح المعاق لهذه الوظيفة.
- لا تتصرف تصرفا خاطئا حسب المعاق مثل:

* **التحدث بصوت عال لأصم.**

*** تلقى بنكات على شخص فاقد البصر لأعمى أو على شخص ذى شلل فى قدميه لمعاق بنفس العاهة.**

- لا تسأل عن سبب الإعاقة ولا عن حدوده وإمكاناته، ولا عن أثر ذلك على الوظيفة.
- لا تقم بتعيينه لأنك تشعر بالأسى نحوه، بل تعامل مع متطلبات الوظيفة كما هى، فإن كان يصلح لها فنعماً وهو وإن كان لا يصلح فلا توظفه.
- اجلس فى نفس مستوى المعاق ولا تتعال عليه.

١٣ - عدم تشجيع المرشح على طرح الأسئلة:

عليك بـ:

- شجع المرشح على السؤال بأن تقول له: هل لديك أسئلة عن المؤسسة؟
- هل ترغب فى معرفة كيف يسير يوم العمل لدينا؟
- أرى أنك ترغب فى معرفة مواصفات من سبق أن شغل هذه الوظيفة من قبلك؟
- المديرون لدينا لا يتم إعطاؤهم وقتا إضافيا وإنما حوافز فى نهاية العام ويتم حسابها كالتالى.....

١٤ - عدم القيام بمقارنة مناسبة بين المتقدمين والمرشحين للوظيفة لاختيار المناسب:

عليك بـ:

- تحليل وتصنيف المهارات والصفات المطلوبة للوظيفة مثل مهارات أساسية ثم مهارات مرغوبة ولكن غير ضرورية... وهكذا

- صنف المتقدمين كما يلي:

*** متقدمون لديهم جميع المهارات المطلوبة.**

*** متقدمون يتمتعون ببعض المهارات المطلوبة.**

*** متقدمون يتمتعون ببعض المهارات المفضلة ولكن غير المطلوبة.**

*** متقدمون لا يصلحون للوظيفة .**

- إذا تساوى المتقدمون في كل شيء اعقد اختبارا واحدا للجميع، وفى وقت محدد، وليس من الضرورى عقده جماعيا ولكن يفضل أن يكون منفردا وستعرف منه كيف يتصرف المرشح حسب:

*** ضغوط العمل**

*** المواقف المختلفة والعملية للعمل.**

*** معالجة ومتابعة الإجراءات واللوائح الخاصة بالعمل.**

*** مدى تأقلمه مع مناخ العمل.**

١٥ - إهمال لغة الجسد عند المقابلة مع المرشح:

عليك بـ:

- تأكد من أن لغة الجسد يصعب على الشخص أن يزيفها مثل الكلمات.
- انظر إلى تعبيرات الوجه والعين وحركات اليد وإيماءاتها.
- انظر إلى تعبيرات حركة الجسم والملابس التى يرتديها الشخص.
- تابع العطر الذى يستخدمه الفرد المرشح ودرجة ارتفاع الصوت وانخفاضه فجأة.
- تابع المرشح هل يستخدم عبارات رسمية يبدو أنه قد تدرب عليها مسبقًا.
- هل تراه: يرتعش، يتلعثم، عبوسًا، ينقر أصابعه على المنضدة أو بأرجله على الأرض بصورة مفاجئة، قلقًا، يحمر وجهه خجلاً.
- هل تراه لا يستطيع أن يتوقف عن الحديث ويحاول أن يظهر ضعفك بأنه أقوى منك.
- هل تجده يصطحب معه أحد الأشخاص عند إجراء المقابلة.

كل هذه الأخطاء عليك بتجنبها حتى تستطيع أن تختار رجالك بعناية.

ثانياً: تدريب الرجال

الموظفون هم أهم رصيد تعتز به المؤسسة، ولكى ينجح أى عمل لابد أن تتوافر له الطاقة البشرية الفعالة لاسيما فى هذا الزمان حيث التغير السريع والمنافسة الشرسة والنقص الدائم فى العمالة الماهرة.

ولكى يتم هذا لابد من وضع برنامج تدريبى لهؤلاء الرجال الذين يشكلون أصول المؤسسة.

ولكن..

قبل أن تبدأ وتقترح برنامجًا تدريبيًا لرجالك اسأل نفسك أولا:

- **ما الذى أريد لهذا الموظف أن يعرفه أو يفعله كنتيجة للتدريب؟**
- **وهل هو تدريب نظرى أم عملى؟**
- **ومن هو أنسب شخص لتنفيذ التدريب؟**
- **وكيف ترشح هذا التدريب لتحصل منه على إفادة وعلى فترات زمنية منتظمة؟**

• مبدئيا: التدريب كنظام:

يعتبر التدريب نظاما مفتوحا متكاملاً يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هى:

المدخلات ← العمليات ← المخرجات

المدخــــلات	العمليـــات	المخرجــات
القوى البشرية * قدرات * رغبات * اتجاهات * أنماط وسلوك **الموارد المادية :** * أموال *معدات * تجهيزات * مواد أولية **الموارد المعنوية :** * القيم *المعتقدات * الأساليب * نظم المعلومات	– تحديد الأهداف – توصـــيف ووصف الوظائف – تحديد الاحتياجات التدريبية – تصميم البرامج – تنفيذ البرامج – متابعة البرامج – تقييم البرامج	– قوى بشرية مدربة – زيادة الانتاج كمًّا ونوعًا – خدمة متطورة – علاقات إنسانية أفضل – سلوك ومـــواقف موجهة

ومن أهم مبادئ التدريب:

١-الهدف:

يجب أن يكون الهدف من التدريب محدداً وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف

موضوعيا وواقعيا وقابلا للتطبيق.

٢- الاستمرارية:

وذلك بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتمشى مع متطلبات التطور الوظيفى للفرد.

٣- الشمول:

يجب أن يوجه التدريب إلى كل المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع فئات الموظفين.

٤- التدرج:

أى أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.

٥- مواكبة التطور:

حتى يكون التدريب مصدرا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث فى شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.

٦- الواقعية:

وذلك بأن يلبى الاحتياجات الفعلية للمتدربين - أى الموظفين - ويتناسب مع مستوياتهم.

ويعمل التدريب فى خمسة مجالات أساسية هى:

١- **المعرفة** ◄ حيث يساعد المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

٢- **المهارات** ◄ المهارة هى أى تصرف يقوم به المتدرب مثل إصلاح المعدات، تشغيل الحاسب الآلى، أو عمل معنوى مثل التفكير وتحليل المشكلات.

٣- **الأساليب** ◄ يتضمن الأسلوب عادة تطبيقا للمعرفة والمهارات فى موقف دينامى، ويقصد به طريقة التفكير والسلوك.

٤- **الاتجاهات** ◄ ويقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها، فهناك عوامل كثيرة تؤثر فى اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأى حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.

٥- **الخبرة** ◄ وهى نتاج الممارسة والتطبيق العملى للمعرفة والمهارة والأسلوب فى عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

وتتضمن عناصر البرنامج التدريبى فى:

١- الأهداف.	٢- الموضوعات.	
٣- الأساليب.	٤- الوسائل.	٥- الزمان والمكان .
٦- المتدربين.	٧- المدربين	٨- الميزانية الخاصة بالبرنامج.

خطوات تصميم برنامج تدريبى:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبى فى عدة خطوات يجب الالتزام بها حتى يخرج البرنامج المصمم محبك الأطراف.. وهذه الخطوات هى:

الخطوة الأولى:

تحديد السلوك المراد تغييره وتبويبه فى عناصر، ويتم ذلك بتحديد الموضوعات والمعارف المطلوب التعرف عليها وتبويبها، أو تحديد المهارات المطلوب استحداثها أو تعديلها أو تبويبها.

الخطوة الثانية:

تقرير الوقت الذى يحتاجه الفرد لإحداث التغيير المستهدف فى السلوك، ويتم ذلك بالنسبة للمعارف عن طريق تحديد المضمون والوقت الذى يستغرق شرحه ونقله للآخرين، وبالنسبة للمهارات عن طريق معدلات الأداء الحالية والمستهدفة. والاستفادة من الخبرة السابقة فى تقدير الوقت الذى يجب أن ينقضى ما بين الأداء الحالى واكتساب الأداء المستهدف، وبالنسبة للاتجاهات عن طريق المقارنة بين الاتجاهات الحالية والاتجاهات المستهدفة، وتقدير الوقت الذى يحتاجه الفرد لتعديل أو تطوير اتجاهه أو اكتساب اتجاه جديد علما بأن تعديل الاتجاهات يستغرق عادة وقتا طويلا، ويتأثر بالتنظيمات غير الرسمية فى المؤسسة أكثر من تأثره بالتنظيمات الرسمية.

الخطوة الثالثة:

تحديد نوعية التدريب الذى سيتم تصميمه، ويقوم مسئول التدريب باختيار الأنواع الأكثر ملاءمة من البرامج التدريبية والتى تلبى الاحتياجات التدريبية، وتخضع عملية اختيار الأنواع المناسبة من التدريب لعدة عوامل أهمها:

١- عدد الأفراد المزمع تدريبهم، مما يحدد ما إذا كان التدريب الذى سيتم فرديا أم جماعيا.

٢- موضوع ومضمون التدريب المراد تنفيذه.

٣- المكان الذى سيتم فيه التدريب والإمكانيات المكانية المتاحة.

٤- التوقيت الذى سيتم فيه تنفيذ العمل التدريبى.

٥- الإمكانيات المالية المتاحة.

٦- الإمكانيات البشرية من حيث عدد المدربين ومستوى مهاراتهم.

٧- التطابق والتماثل مع بيئة العمل، وما إذا كان المتيسر تهيئة ظروف بيئية تدربية مطابقة أو مشابهة للظروف البيئية فى العمل.

٨- التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.

الخطوة الرابعة:

اختيار وتحديد الأساليب التى ستستخدم فى تنفيذ الأنواع المختارة من التدريب من بين الأساليب المتاحة للتدريب .

وتخضع عملية اختيار الأساليب المناسبة لأنواع التدريب التى ستنفذ لعدة عوامل أهمها :

١– نوع أو أنواع التدريب المختارة (عملى ، نظرى ، فردى ، جماعى . .) .

٢– عدد الأفراد المتدربين .

٣– نوعية المادة التدريبية التى يتضمنها البرنامج وكميتها .

٤– مستوى ذكاء المتدربين والفروق الفردية بينهم .

٥– المستوى الثقافى والحضارى للمتدربين .

٦– الخلفية العلمية لدى المتدربين وتنوعها أو تجانسها .

٧– الخلفية العملية لدى المتدربين وتنوع خبراتهم أو تجانسهم .

٨– المكان الذى يتم فى التدريب .

٩– الوقت المزمع تنفيذ التدريب فيه .

١٠– السرعة المطلوب التنفيذ بها .

١١– التطابق والتماثل مع بيئة العمل .

١٢– التكلفة .

١٣– العدد المتاح من المدربين .

١٤– مستوى مهارة المدربين المتاحين .

الخطوة الخامسة

إعداد الجداول الزمنية الخاصة بكل برنامج. وفى هذه المرحلة يقوم المصمم بتقسيم موضوع البرنامج إلى أجزاء فرعية، ثم يقوم بتوزيع هذه الأجزاء على الأيام المحدد تنفيذ البرنامج فيها، موضحا ما يتضمنه كل يوم من أيام البرنامج من مواد تعليمية وتدريبية، ثم بعد ذلك يقوم بتوزيع مواد اليوم الواحد على ساعات التدريب المقررة لليوم، ويخرج فى النهاية بجدول زمنى موضح به ساعات التدريب اليومية، وعدد الأيام التى سيستغرقها تنفيذ البرنامج بكل محتوياته، والمواد التى ستقدم فى كل حصة من حصص كل يوم من أيام التدريب أو كل جلسة من جلسات التدريب.

الخطوة السادسة

تحديد المساعدات التدريبية اللازمة، ووسائل الإيضاح السمعية والبصرية التى سيحتاج إليها عند التنفيذ، ونوعية وسائل الإيضاح اللازمة لكل مادة من مواد البرنامج، مع مراعاة القواعد والشروط التى تحكم استخدام وسائل الإيضاح ومراعاة التنسيق فى الاستخدامات المتكررة للنوع الواحد من وسائل الايضاح إذا ما نفذ أكثر من برنامج فى وقت واحد.

الخطوة السابعة:

تحديد مواعيد البدء والانتهاء المناسبة لكل برنامج، واختيار التواريخ المناسبة للبدء فى تنفيذ كل برنامج، وتحديد توقيت التنفيذ صباحية كانت أم مسائية، وتحديد ساعات ابتداء التدريب اليومية وموعد انتهائه اليومى.

الخطوة الثامنة:

تحديد معدلات تكرار تنفيذ كل برنامج، وفى سبيل ذلك يقوم مصمم البرامج بتحديد العدد الكلى للمتدربين فى كل برنامج، والحجم الأمثل للمجموعة الواحدة فى كل دورة من دورات البرنامج، وعدد المجموعات التى سيتم توزيعهم عليها آخذا فى حسبانه عدد قاعات التدريب النظرى والعملى المتاحة وعدد المدربين المتاحين، ويخرج من ذلك بعدد الدورات أو التكرار لكل دورة تدريبية من كل برنامج على مدى العام الواحد، أو على مدى عدة أعوام، ومن مجموع عدد الدورات للبرامج كلها يمكن أن يخرج بالشكل العام لخطة تنفيذ العمل التدريبى، ويفضل أن يصاغ ذلك كله فى شكل خطة عامة للتدريب موضح فى خريطة تفصيلية.

الخطوة التاسعة:

تحديد نوعية المتقدمين وعددهم فى كل دورة، فعلى مصمم البرامج أن يحدد الاشتراطات اللازمة توافرها فى المتدرب الذى يتم ترشيحه لحضور البرامج التدريبية، من حيث التأهيل العلمى والخبرة العلمية وسابقة الحضور لبرامج سابقة ودرجة الوظيفة ونوعيتها وما إلى ذلك من شروط تؤهل المتدرب للالتحاق بالدورة التدريبية. وعليه أن يحدد مسبقا الطاقة الاستيعابية لكل دورة تدريبية فى كل برنامج حتى لا يقل عدد المرشحين عن الحد الأمثل، فيتعذر تنفيذ الدورة ولا يزيد على هذا الحد فتنعدم الفائدة.

الخطوة العاشرة:

تحديد المعايير والمقاييس التى ستستخدم فى تقييم العمل التدريبى، وتحديد منهج وأسلوب وطرق التقييم التى ستتبع فى قياس مدى نجاح البرنامج الواحد والبرامج المختلفة والخطة ككل. وعملية التقييم تتم فى عدة مجالات:

أ- تقييم للمادة العلمية والعملية المقدمة.

ب- تقييم المتدربين ومدى استفادتهم وتحصيلهم.

جـ- تقييم للمحاضرين والمدربين للتأكد من كفاءة قيامهم بعملهم.

د- تقييم لعملية تنفيذ الدورة التدريبية.

هـ- تقييم لعملية تنفيذ الخطة التدريبية ككل.

الخطوة الحادية عشرة

تحديد واختيار الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ خطة التدريب إجمالا والبرامج التدريبية تفصيلا، وعادة ينفذ العمل التدريبى فرد واحد أو عدة أفراد يقع على عاتقهم الاختصاصات التدريبية وذلك حسب ظروف العمل التدريبى.

أ- مشرف برنامج أو مدير للبرنامج.

ب- محاضرون ومدربون.

جـ- مشرفون إداريون للبرامج.

د- أخصائى تقييم.

هـ- أخصائى مساعدات ووسائل إيضاح.

هذا وقد يتولى شخص واحد الأعمال والتخصصات السابقة وهذا يتوقف على ظروف المؤسسة نفسها، وفى هذه الحالة يجب أن يُختار هذا الشخص بحيث يكون ذا كفاءة ومهارة عاليتين.

وحتى تتم هذه الخطوة يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- من الذى سينفذ التدريب؟

٢- من سيكون المدرب فى كل مادة من المواد؟

٣- هل سيعتمد فى التدريب النظرى والعملى على أفراد من داخل المؤسسة أى مدربين؟

٤- أم هل سيستعان بأفراد من العاملين بالمؤسسة للمشاركة فى تنفيذ البرنامج؟

٥- أم هل سيستعان بأفراد من خارج المؤسسة كلها للمشاركة فى تنفيذ التدريب؟

الخطوة الثانية عشرة:

إعداد خطة اليوم التدريبى أو المحاضرة أو التمرين العملى أو متابعة المكلفين بإعدادها، بحيث يقومون بالإعداد وفقا للأساليب العلمية المعروفة والتأكد من قيامهم بهذا الإعداد على الوجه الأكمل.

الخطوة الثالثة عشرة:

تحديد تكلفة كل عنصر من العناصر السابق شرحها ثم تحديد الميزانية الكلية لكل برنامج، حتى يخرج فى النهاية بالتكلفة العامة لكل البرامج، وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المفتوحة فى الشكل النهائى.

ويلزم أن يراعى فى ذلك الدقة التامة والتنسيق والوضوح مع مراجعة صدق البيانات والأرقام.

الشروط الواجب توافرها فى البرنامج الجيد التصميم

١ - أن يحقق التلبية المباشرة للاحتياج الذى أعد من أجله.

٢ - أن يلائم مستوى المتدربين المعد من أجلهم.

٣ – أن يراعى فيه مبادئ الأهم فالمهم فالمستحق مع الاقتصار على الأهم كلما أمكن.

٤ – التسلسل المنطقى.

٥ – أن يقرر له الوقت الكافى.

٦ – أن يبدأ وينتهى فى الوقت المناسب.

٧ – مراعاة التنسيق من المواد والمحاضرين والمدربين.

٨ – ألا يفقد فيه عنصر التنويع لتحقيق التشويق.

٩ – التقسيم المنطقى للوحدات التدريبية.

١٠ – تقارب مستويات المتدربين.

١١ – ألا تزيد تكلفته عن العائد منه.

١٢ – استخدام الإمكانيات المتاحة بقدر الإمكان.

١٣ – أن يكون هناك حاجة ملحة إليه فعلا.

١٤ – استخدام الإسلوب التدريبى المناسب.

١٥ – أن يحقق الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

الخلاصة

عند إعداد وتنفيذ برنامج تدريبى لابد من:

١ – تحليل المؤسسة وأهدافها.

٢ – تحليل الوظائف والأعمال.

٣ – تحديد أهداف ومهام الوظيفة.

٤ – احتياجات الوظيفة وشروط شغلها.

٥ – تحليل الأهداف وترجمتها إلى السلوكيات.

٦ – تحديد الاحتياجات التدريبية.

٧ – إعداد البرامج:

أ – تحديد المنهج والمادة العلمية.

ب – تحديد الأهداف وأساليب التنفيذ.

جـ – جدولة البرنامج وأسلوب التقييم.

٨ – تنمية الأداء

٩ – دراسة الجدوى.

١٠ – الاختبار والتقييم.

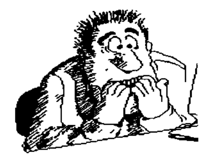
١١ – المراجعة.

١٢ – تنفيذ النظام كله.

عند تدريب الكبار ستكون أكثر نجاحاً إذا تذكرت أنهم:

- يريدون التعلم خاصة عندما يكتشفون أن التدريب مفتاح أدائهم والنجاح فيه، فالشيء الوحيد الذى يأخذونه معهم أى مكان هو مهاراتهم.
- يحتاجون للمشاركة والمشورة، أى السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه ومتى يتم ذلك، والشيء الذى يزيد من تقبلهم للتعلم والالتزام بالمشاركة بحماس.
- يريدون أن يشعروا بأن المحتويات الخاصة بالبرنامج مناسبة، فهم يحتاجون أن يشعروا بأن المواد التدريبية صممت بحيث تلبى ظروفهم الصعبة.
- يحبون أن يكونوا قادرين على التصدى لمحتويات المواد وعملية التدريب، وأن الكبار يحتاجون أن يشعروا بأنه بمقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.
- يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة وأن الموضوعات التى يطرحونها تعالج بجدية وفى وقت متفق عليه.
- يحبون أن يعاملوا كأنداد (سواسية) لا يريد أحدهم أن يسفه كلامهم أو أن يعامل كالطفل.
- يريدون أن يتمرنوا فى جو خال من المخاطر.
- يقدرون التغذية المرتدة والراجعة عن أدائهم، فبدون التأكد من جودة سلوكهم (عن طريق التغذية المرتدة) قد لا يستطيعون تصحيح تلك المهارات التى طبقوها بطريقة غير صحيحة.

- يستمعون بفعالية مؤيدين الأفكار التى يتفقون عليها ويجابهون تلك التى لا يتفقون معها .
- يحتاجون للمجابهة وأن يكلفوا بمهام تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطرق تثرى معرفتهم ومهاراتهم .
- يتعلمون بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة نسبة لتفرد كل شخص من حيث الخبرة والخلفية والمقدرة وأسلوبه فى التعلم .
- ربما يحتاجون للتخلص من أفكار وعادات قديمة قبل أن يتعلموا شيئا جديدا .
- يحتاجون أن يبنوا على خبراتهم ومعارفهم .
- يرغبون فى السعى إلى وجود حلول لمشكلاتهم .



عواقب إهمالك للتدريب :

- كل ساعة تدريب تضن بها على موظفيك تهدر مقابلها من ساعتين إلى ثلاث على الأقل فى إصلاح ما ارتكبوه من خطأ .
- كل موظف أهملت تدريبه يقاطعك ثلاث إلى خمس مرات على الأقل لحل مشكلات ناتجة عن نقص التدريب .
- تبلغ نسبة الفاقد فى العمالة غير المدربة ثلاثة أضعاف العمالة المدربة .
- تبلغ إنتاجية العمالة غير المدربة نصف أو ثلث إنتاجية العمالة المدربة .

- بإهمالك التدريب ترتفع نسبة الحوادث والأخطاء وحالات السرقة.
- بدون التدريب يصبح العمل مملا إلى الحد الذى يصيبك أنت بالملل والإرهاق.
- بوجود موظفين غير مدربين سيقل مستوى الخدمة التى تقدمها للغير.
- بتأخر التدريب تسود أنماط سلبية من العادات التى يكتسبها الفرد ويتمسك بها حتى يصبح من الصعب كسرها والتخلص منها.
- بدون التدريب سيترك لك المؤسسة المتميزون من الرجال ويبقى لك الكسالى والفاشلون وأنصاف الرجال.
- بدون التدريب تزداد الصراعات الشخصية فى بيئة العمل.

عند التدريب تجنب الأخطاء التالية:

١ - افتراض أن الموظف المتمرس فى عمل ما سوف يعرف كيف يواكب معايير العمل بالمؤسسة



* **التأكد من أن المواقف تتغير والتقنيات المستخدمة تتطور ومهارات الأمس لا تتوافق بالضرورة مع تحديات اليوم.**

* إعطاء كل الموظفين قدرا معقولا من التدريب وإلا عانيت من انخفاض الإنتاجية والجودة وانهيار الروح المعنوية لرجالك.

* إذا كنت أنت المدرب لرجالك فكن مدربا محترفا بمعنى الكلمة.

* إن لم تكن أنت المدرب، راقب الموظف بعد انتهاء التدريب وصحح ما تراه خطأ في أدائه فإن وجدت أداءه لم يتغير، فقد يكون مهملا فاتخذ تصرفا حاسما معه وإن لم يكن كذلك فاسأل لماذا لم يستفد من التدريب.

٢ - توجيه اللوم والنقد للموظف لإخفاقه بدلا من اعتبار الأمر نقطة ضعف من جانبك:



* توضيح مهمة الموظف.

* اكتب تفاصيل هذه المهمة.

* راجع إجراءات التدريب للموظف على المهمة واجعله يقوم بها بنفسه.

* شجع الموظف على السؤال.

* تآلف مع الموظف وصادقه فأنت بحاجة إليه وهو أيضا بحاجة إليك.

٣ - تعيين شخص غير متخصص بالتدريب لتدريب الموظفين:



* حسن اختيار المدرب المناسب للعمل من حيث المهارة والخبرة العملية.



* راع فى الاختيار أن يكون لدى المدرب :

- *الصبر والمرونة* - *مهارات التفاعل التدريبى .*

- *الكفاءة والفاعلية .* - *السلوك القوى والإيجابى تجاه هذا العمل .*

* مراقبة المدرب وتقييمه بصفة مستمرة .

٤ - عدم تنفيذ خطة لتدريب الموظفين :



* تحديد متطلبات المؤسسة للحفاظ على موظفين أكفاء على الدوام .

* دراسة كل وظيفة بعناية لتحديد المهام والمستويات المهارية والمعرفية المطلوبة .

* دراسة إمكانية الاستعانة بطرق جديدة للأداء أو تساعد فى أداء الوظيفة .

* تصميم خطة أو برنامج للحفاظ على تدريب الموظفين حتى يتمكنوا من اكتساب المهارات والمعرفة المطلوبة .

* الاتصال بالجهات والمراكز البحثية والتدريبية لتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم .

* الاستعانة بالموظفين الذين تم تدريبهم بالفعل وتنمية مهاراتهم كى يعملوا كمدربين لزملائهم .

* اختبار الموظفين بعد التدريب لتقييم ما تم من مهارات جديدة تلقوها .

٥ - عدم البحث عن الجديد فى التدريب:



* خصص من وقتك ساعة أو ساعتين كل أسبوع للتعرف على الجديد في موضوع التدريب.

* واظب على حضور الندوات التدريبية المختلفة.

* كون شبكة من الأصدقاء فى جميع المؤسسات الأخرى المختلفة لتتعرف على الجديد وما يقومون بتطبيقه فى مجال التدريب.

* لا تخجل من طلب المعلومات من الآخرين حتى ولو كنت لا تعرفهم خاصة من المتخصصين فسوف تجد لديهم الرغبة فى تقديم المساعدة.

* انضم إلى أى مؤسسة مهنية تعمل فى مجالك الوظيفى.

أخيراً:

الناس يتذكرون الأفكار التى:

* تعلموها حديثاً
* سمعوا بها أكثر من مرة.
* استطاعوا تطبيقها عملياً
* يمكن تنفيذها مباشرة.
* يدركون أهميتها ليعرفوها وينفذوها.
* يُشجعون ويكافأون على تطبيقها من قبل قادتهم أو أى أشخاص مهمين فى المؤسسة.

ثالثا: إرشاد الرجال نحو تحسين الأداء

الإرشـــاد هو:

- العملية التى يساعد فيها أحد الأشخاص شخصا آخر لتتفتح قدراته الذاتية الكامنة، وليقوم بأداء متطور ويتعلم وينجز أكثر، ويزيد من إدراكه بالعناصر التى تحدد الأداء، ويزيد من إحساسه بالمسئولية الذاتية عن أدائه، ويرشد نفسه بنفسه ويحدد الحواجز النفسية التى تعيق إنجازاته فى الأداء.
- عملية مقصودة لمساعدة الموظفين من قبل قادتهم ورؤسائهم ليتعلموا من مهام وظائفهم اليومية.
- المناقشة بين الرئيس والمرؤوس والقائد ورجاله والتى تتبع عملية يمكن التنبؤ بها مسبقا، وتقود إلى أداء متميز والتزام بتطوير الأداء وعلاقة إيجابية بين الطرفين.
- تتم عملية الإرشاد عادة بأن يقوم القائد أو الرئيس المباشر بحكم أنه أكثر إلماماً بالعمل وأكثر خبرة وتجربة بمساعدة رجاله فى استنباط وسائل جديدة لأداء مهام عمله وتقود فى النهاية إلي تطوير الأداء ككل، وتشعر الموظف بتنمية قدراته، وتفتح له عملية الإرشاد آفاقا جديدة تبعث فيه الثقة بالنفس والقدرة على اكتساب مهارات جديدة تساعده فى أداء عمله بصورة متطورة باستمرار، وغالبا ما تكون عملية المساعدة مرتبطة بحل مشكلات تواجه الموظف فى أداء عمله.

على القائد هنا أن يجعل الموظف جزءًا من الحل بإعطائه الفرصة للمشاركة والتقدم بمقترحات عملية - من عنده - لمواجهة تلك المشكلات ووضع الحل المناسب لها بمساعدة القائد.

مزايا عملية الإرشاد:

- فرصة لتعلم الجميع الموظف والقائد.
- تساعد فى حل مشكلات تعترض الموظف فى القيام بأدائه على الوجه المطلوب.
- تساعد فى تطوير أداء الموظف، وذلك بتوسيع إدراكه وخبراته فى الإلمام بجوانب العمل المختلفة، وإكسابه المهارات اللازمة لتنمية قدراته فى الأداء.
- تزرع الثقة فى نفس الموظف مادام يشارك بتقديم الحلول والمقترحات لمشكلات تواجهه فى العمل.
- تحفز الموظف على الحرص على تطوير أدائه وتشجعه على التعبير عن آرائه فى جو ودى وبعيد عن الخوف.
- تخلق علاقة طيبة بين القائد ورجاله حيث الثقة المتبادلة والتفاهم

والتفهم للأمور، الشيء الذى ينمى روح الفريق فى العمل.

- توفر للمؤسسة كوادر من الموظفين المحفزين والمتطورين مما يزيد من إنتاجيتهم وجودة أدائهم وبالتالى تحقق المؤسسة أهدافها.
- خلق أسلوب إدارى مبنى على التفاهم والتعاون والثقة المتبادلة بين جميع الأطراف.
- زيادة التزام وولاء الموظف للمؤسسة.
- جعل الموظف أكثر تقبلا للتغيير فى سلوكياته، وكذلك القائد، كما يعم هذا الشعور بقبول التغيير ليشمل المؤسسة ككل.

تحديد عملية الإرشاد خطوة.. خطوة:

الأولى: إنشاء العلاقة الإرشادية:

تختلف العلاقة الإرشادية عن علاقة العمل العادية إذ إنها تستوجب متطلبات إضافية من الجانبين المرشد وهو القائد، والموظف.

بداية لابد من بداية طيبة وهى إرساء القواعد الأساسية التى تبنى عليها تلك العلاقة، وعلى كلا الطرفين: المرشد والموظف فهم أدوار وأهداف وتوقعات كل منهما أثناء عملية الإرشاد. وتتضمن عملية إرساء القواعد الأساسية ما يلى:

١ - الاتصال مع الموظف لتوضيح :

- توقعك من الموظف أن يحاول تطبيق مهارات وسلوكيات جديدة حتى وإن بدت غريبة عليه بادئ الأمر .
- أنك ستحافظ على سرية العلاقة الإرشادية وما تحتويه .

٢ - طمأنة الموظف بأن :

- سلوكه أثناء عملية الإرشاد ليس بخاضع للتقييم .
- له مطلق الحرية فى الحديث .
- العملية الإرشادية ليست نقدا لأدائه وسلوكياته .

٣ - التطلع من الموظف إلى :

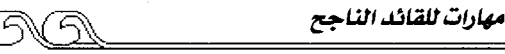
- الموافقة على عملية الإرشاد والاقتناع بها .
- التعبير عن أفكاره والمشاركة الفعلية .
- المثابرة والمواظبة .

٤ - الطلب من الموظف أن :

- يتفتح لتقبل أفكار جديدة .
- يتحدث بصراحة عن أفكاره ومشاعره .
- يشارك بأى أفكار ومرئيات من عنده هو .

٥ - الاستجابة إلى :

- الكلمات ومعانيها التى يستعملها الموظف خاصة لغة الجسم والجسد .
- اهتمامات الموظف وسلوكه بطريقة إيجابية .



والآن قبل وأثناء الاجتماع الإرشادى الأول

اسـأل نفسـك:



- **هل تفهمت لماذا تقوم بعملية الإرشاد؟**
- **هل تعرف ماذا تتوقع من عملية الإرشاد؟**
- **هل سألت نفسك ماذا يتوقع الموظف من عملية الإرشاد؟**
- **هل وضحت للموظف أن العلاقة فى العملية الإرشادية تختلف عنها فى علاقة العمل العادية؟**
- **هل وضحت للموظف أنك تتوقع منه أن يكون صريحا ويحاول الإتيان بأفكار جديدة؟**
- **هل طلبت من الموظف أن يمدك بأفكار جديدة؟**
- **هل تأكدت من أن الموظف سعيد بعملية الإرشاد ويرغب فى تنفيذها؟**
- **هل وضحت للموظف أن أداءه أثناء عملية الإرشاد لن يتم تقييمه عليه؟**
- **هل وضحت للموظف أن الأمور الإرشادية ستكون سرية بينكم؟**

الثانية: تشخيص احتياجات الموظف

حتى تقوم بهذه الخطوة لابد من:

١ - **توفير الظروف الملائمة لعملية الإرشاد**: من خلال استكشاف أفكار الموظف ومرئياته وظروف عمله، ثم التركيز شيئا فشيئا حتى تتم معرفة أهم






المجالات التى تسبب مشكلة للموظف فى أدائه وهنا لابد من توافر مهارات أساسية لك وهى : مهارة الأسئلة، مهارة الاستماع الفعال .

مهارة صناعة الأسئلة وطرحها على الموظف : صناعة السؤال أمر صعب جدا ولكن نحن نستخدم الأسئلة عندما نريد :

- إقناع الآخرين
- تصفية الذهن المشوش
- خفض الأخطاء
- تحفيز الآخرين
- الحصول على المعلومات
- حل المشكلات
- الاتصال بالآخرين
- تثبيت الأفكار
- إبداء الرأى بحرية
- التغلب على أو تقليل الاعتراضات .

ويجئ السؤال :

كيف تصنع السؤال
وكيف تطرحه على الآخرين
- أى رجالك ؟

هناك نوعان من الأسئلة هما : الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة .

•• الأسئلة المغلقة :

وهى التى نستخلص منها معلومة ما وتحول دون استمرار الحديث ويمكن الإجابة عليها بـ « نعم » أو « لا » أو بذكر عبارة بسيطة تتضمن حقيقة ما تريده



وهى جيدة للحصول على المعلومات بسرعة. ومن أمثلتها:

- ***متى ستبدأ في المهمة المكلف بها***
- ***هل هذا التقرير كامل***
- ***متى موعد الاجتماع***
- ***متى ستغادر مكتبك***
- ***هل حضرت بسيارة الشركة اليوم***
- **كم طفلا لديك**



وهى مفيدة فى حالة : المحافظة على الاتجاه المطلوب للحديث.

- لفت الانتباه لشخص ما.

- توفير الوقت   - تأكيد ما تم الاتفاق عليه.

ولكن أنت الوحيد الذى تستطيع تحديد نوعية السؤال وذلك حسب الحاجة والموقف وطبيعة عملك.

●● الأسئلة المفتوحة:

وهى التى تحث على التفكير وتشجع على استمرار الحوار والحديث.

حيث تتيح للطرف الآخر فرص المشاركة فى المناقشة وإيجاد الحلول بنفسه، وتتطلب إجابة أكثر عمقاً من «**نعم**» و «**لا**» ومن أمثلتها:

- **كيف ستتعامل مع المهمة المكلف بها**
- **أى طريقة استخدمتها عند وضع هذا التقرير**
- **هل يمكن أن تحدثنى عن اجتماعنا القادم**
- **من الواضح أن عملك شيق لك، هلا حدثتنى عنه**
- **كيف أثر تأخيرك اليوم على العمل بإدارتك**
- **أرى أن حياتك العائلية مستقرة تماما فقد وجدتك محاطاً بعدد كبير من الأطفال.**

وهى مفيدة لأنها:

- تنشئ حالة من الحوار بين الأفراد ويمكنك عندها أن تتحسس نبرة الحوار وتحدد سلوك الفرد.
- تقلل الإحساس بالاستجواب المصاحب دائما للأسئلة المغلقة، فقد لا يشعر الفرد بأنك طرحت عليه سؤالا.
- تشجع الطرف الآخر على التفكير فى جوابه.
- تشجع الطرف الآخر على التعبير عن نفسه.

ويمكنك أن تحول أى سؤال مغلق إلى سؤال مفتوح وبسرعة وبسهولة إذا كان هذا فى صالح الموقف عن طريق كلمات قليلة مثل: «**ماذا**»، «**كيف**» «**هل يمكنك أن توضح**».

ومثـال ذلك:

مغلق : هل تستخدم الكمبيوتر فى عملك؟

مفتوح: كيف تستخدم التكنولوجيا الحديثة فى عملك خاصة الكمبيوتر.

مغلق : هل تواجه أية مشكلات فى عملك؟

مفتوح: كيف كانت تجربتك فى عملك الحالى؟

مغلق : لماذا فعلت ذلك؟

مفتوح: هل يمكن أن توضح لى هذا التصرف؟

مغلق : هل هذه الفكرة جيدة؟

مفتوح: صف لى هذه الفكرة وجدواها؟

مغلق : فيما تستخدم ذلك؟

مفتوح: هل هناك استخدامات أخرى لذلك؟

واحذر كثيراً عند استخدام كلمة «لماذا» فى سؤالك، فقد تعرض سؤالك كله وما سوف تحصل عليه إلى أمر خطر قد ينقلب ضدك.

وإيـاك و:

- استخدام الأسئلة للفت الأنظار إليك.
- استخدام الأسئلة الفضولية والتى تتجاوز الحدود.
- استخدام الأسئلة فى وقت غير مناسب.

- إثارة رجالك وغضبهم والسخرية منهم بطرح الأسئلة الكثيرة أو طرح أسئلة غبية.

طرح الأسئلة على الموظف

عند طرح سؤالك على فرد ما يمر ذلك بست خطوات هى :

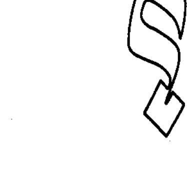
الخطوة الأولى:

تميز شخصية الموظف واكتشاف نوعيتها : ويكون ذلك عن طريق معرفة سلوك هذه الشخصية، والسلوك شيء يمكن مراقبته وقياسه والتعامل معه بموضوعية بل يمكن تغييره، أى بالتحديد تخبرك الشخصية بالطريقة ونوعية الأسئلة التى سوف يستجيب لها ذلك الموظف بإيجابية أكبر.

الخطوة الثانية: ماذا تريد من السؤال؟ :

قبل أن تطرح سؤالك تحتاج أن تعرف غايتك من هذا السؤال من خلال :

* **لماذا تسأل؟ ماذا تريد بالتحديد من هذا السؤال**
* **من الذى تسأله**
* **لا بد أن تعرف الشخص الذى تتحدث معه**
* **ماذا لو كنت فى مكان هذا الموظف ، ماذا تريد**
* **كيف تصيغ السؤال ليصبح ذا فعالية عند متلقيه**



الخطوة الثالثة: طرح السؤال:

سابقًا حددت هدفك وأعددت صيغة السؤال، يتبقى طرح السؤال وعليك أن تتحدث بوضوح وهدوء وبطريقة مباشرة، ولا تستعجل أفكار الموظف.

ولا تجعله يشعر عن طريقك باستياء أو نقد مستتر من خلال نبرات صوتك.

واجعل الموظف يتلقى السؤال ويتوقع أنك تنتظر الإجابة فانظر فى عينيه.

وإياك أن تطرح سؤالك بسرعة أو تدفنه فى سيل من الكلام، وإلا تم دفن سؤالك إلى مثواه الأخير.

الخطوة الرابعة: استجابة الموظف للسؤال والإصغاء له:

يكون سؤالك دون جدوى إذا لم تنصت إلى الموظف عند الإجابة على سؤالك، والإصغاء الجيد مهارة تتطلب تركيزاً وجهداً، وذلك لأننا نفكر أسرع مما نتحدث وعليك أن تهيئ نفسك للإصغاء للطرف الآخر وأن تتدرب عليه وأن تحدد ما تريد من هذا الإصغاء.

الخطوة الخامسة: تقييم السؤال:

عندما تصغى تحتاج إلى أن تقيم الإجابة، وبالتالى فقد تحتاج إلى أن تطرح سؤالاً أخر أو عدة أسئلة أخرى قبل أن تحصل على ما تبحث عنه أو تريده.

الخطوة السادسة: الاستفادة من السؤال:

مادمت طرحت سؤالاً فعليك الاستفادة منه، فإن لم تستفد منه أو تجاهلت

ما أخبرك به فقدت احترام الموظف وقد لا يجيب عن أسئلة لك مرة أخرى، أو يكون سلبيًا فى ردوده.

• ***مهارة الاستماع الفعال:***

– استمع لكل ما يقوله الموظف.
– لا تقاطعه.
– لاحظ نبرة الصوت ومعانى الكلمات والعبارات التى يرددها الموظف.
– انتبه جيدا إلى لغة الجسم لدى الموظف.
– أظهر انتباهك باستعمال جسدك كلغة مثل النظرة، الابتسامة، الإيماء..
– قيم ما يدور ولا تشغل ذهنك بأشياء أخرى.

٢– تحديد معوقات الأداء:

هناك أربعة مجالات أساسية تسبب قصورا فى الأداء للموظف وهى:

المجال الأول: المعرفة والإلمام بالعمل:

وهنا لا يعرف الموظف ماذا يفعل فلديه نقص فى المعرفة وغير ملم تماماً بمتطلبات وظيفته ولا المستويات المطلوبة للأداء.

دور المرشد هنا:

– توضيح هذه الأشياء للموظف.
– على اتصال دائم ومستمر بالموظف.
– تزويد الموظف بكل المعلومات المعرفية لحل مشكلاته.

المجال الثانى: المهـارات:

وهنا يعرف الموظف ماذا يفعل ولكنه لا يدرى كيف يفعله.

دور المرشـد هنا:

- تدريب الموظف لإكسابه المهارة المطلوبة لأداء العمل.
- إكسابه الثقة بالنفس لأداء العمل بالمهارة المطلوبة.

المجال الثالث: الاتجاهات نحو العمل:

وهنا لا يريد الموظف القيام بالعمل لأن العمل غير مثير ولا يحفز على الأداء أو أن العمل غير قابل للتنفيذ.

دور المرشـد هنا:

- تحفيز الموظف وتغيير اتجاهاته نحو الوظيفة والعمل.
- تقدير الموظف ذاتيا لأداء العمل على الوجه المطلوب.

المجال الرابع: القابلية والاستعداد:

وهنا يكون الموظف ليس لديه القابلية أو الاستعداد للوظيفة، نتيجة لأن قدراته أكبر من العمل، وبالتالى يبذل مجهودا أكبر ويحصل على عائد أقل، أو لأن قدراته أقل من العمل فلا يقدر على أدائه فيحبط.

دور المرشد هنا:

– إيجاد دور آخر وعمل مناسب وقدرات هذا الموظف وتحفيزه على العمل إن كانت القدرات أكبر من العمل.

– رفع أداء الموظف بالتدريب وتيسير أداء العمل له إن كانت القدرات أقل من العمل، مع الاهتمام بالتحفيز وزرع الثقة بالنفس، فإن لم يُصلح أحواله – أى الموظف – لابد من البحث عن عمل آخر له.

والآن اسأل نفسك:

– ما الأسئلة التى يمكنك أن توجهها للموظف لتجعله يتحدث عن المشكلات التى تواجهه فى العمل.

– ما الكلمات والمعانى والعبارات التى سوف تستخدمها لتجعل الموظف يسكنك فى قلبه.

– ما أوجه القصور فى أداء الموظف وكيف ستتغلب عليها.

الثالثة: تخطيط نشاط عملية الإرشاد:

حتى يتم القيام بهذه الخطوة عليك أيضا أن تأخذها خطوة خطوة

١ – حددت من قبل الموظف الذى ستتم عليه عملية الإرشاد.

٢ – حددت أوجه القصور فى أداء الموظف.

٣ – ما النشاطات التى يجب القيام بها لمساعدة الموظف على اكتساب الجديد لتطبيقه عمليا للارتقاء بأدائه وتطويره.




٤ – تقييم النشاطات التى قمت بها.

٥ – الترتيبات الإدارية اللازمة لعملية الإرشاد.

فإذا قمت باختيار النشاط الملائم لمساعدة الموظف:

* هل هذه الوسيلة هى المناسبة وشخصية الموظف
* هل هذه الوسيلة يتوافر بها جانب نظرى وعملى
* هل هى سهلة فى الأداء والتعليم والتدريب
* هل هى كافية أم تحتاج إلى دعم آخر منك
* هل ستقوم بمناقشة الأداء بعدها مباشرة أم ستترك الأمر للموظف ليحكى لك عن تجربته الجديدة...

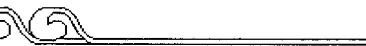
وإذا أردت تقييم النشاط الذى قمت به:



* هل كانت المهمة بسيطة وسهلة
* هل حققت الهدف المرجو منها أم لا
* هل الهدف الذى تم وضعه من النشاط محدد ويمكن قياسه وواقعى و....
* هل أنت متأكد من ذلك أم بنسبة ما؟ وما هى هذه النسبة
* هل كان الموظف معدا لتحقيق هذا الهدف (من ناحية المعارف، المهارات، متطلبات العمل).

وإذا أردت تحديد الترتيبات الإدارية اللازمة لعملية الإرشاد:

* هل قمت بترتيب المقابلة مع الموظف مسبقاً لمناقشة هذا النشاط وأهدافه







*** هل هناك تغذية مرتدة سوف تحصل عليها بعد تنفيذ النشاط**

*** هل تعتقد أنك قد خططت جيدا للعملية الإرشادية**

الرابعة: تقييم مدى التقدم في العملية الإرشادية

لن تحصل على تقييم لما فعلت إلا من الموظف وبالتالى لابد من:

- معرفة السلوك الإيجابى والسلبى للعملية الإرشادية.
- نتائج هذا السلوك بالنسبة للموظف.
- الحكم على هذه النتائج.
- مساعدة الموظف ليحكم بنفسه على نفسه، ويقارن بين ما حدث والمفروض أن يكون عليه الحدث.

وهنا لابد من:

- التركيز على السلوك الإيجابى للموظف أولا والبدء به.
- التركيز على رد فعل الموظف علي تعليقك الإيجابى.
- التركيز على الأسئلة التى يمكنك طرحها لتعرف شعور الموظف.
- تحديد الفترات - وبالتحديد - التى كان الأداء فيها سيئا والتعليق عليها.
- تحديد نتائج هذا التعليق بالنسبة للموظف ورد فعله ودوده عليها.
- تحديد المقارنة بين أداء الموظف وما قام به وما انتهى إليه من نتائج (هل مازال يحتاج لمزيد من الإرشاد؟).

- تحديد الأسئلة التى يمكنك طرحها لمعرفة رد فعل الموظف على تعليقك على الأداء السيئ.
- تحديد المقارنة بين سلوكيات وأفعال الموظف وشعوره عنها (هل يقوم بجلد نفسه أم لا يبالى بما فعل من أداء؟)

ولابد من معرفة أن :

المرشد قائد وليس قاضيا ولذا لابد من:

- التركيزعلى النتائج.
- إعطاء الموظف فرصة للتعبير عن رأيه وما قام به من سلوك.
- إرشاد الموظف للصحيح وليس تصيد الأخطاء.
- حماية الموظف من الآخرين وخاصة نفسه.

وأخيـــرا:

* الإرشاد مهارة أساسية لكل قائد.
* الوقت الذى تمضيه فى الإرشاد سيقودك إلى تحسين الأداء.
* المرشد الجيد يدرب رجاله على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة باستمرار.
* المرشد الجيد يمكنه إرشاد رجاله لتطوير مهاراتهم الشخصية بالإضافة للنواحى الفنية للوظيفة.
* المرشد الجيد يستعمل العديد من الوسائل لمساعدة رجاله فى تحقيق أهدافهم خاصة:

- ■ التعلم الوظيفى .
- ■ النصح .
- ■ التدريب .
- ■ المجابهة .

* المرشد الجيد هو الذى إذا قام رجاله بأداء العمل بطريقة غير صحيحة وفشلوا فيه وضح لهم كيفية الأداء مرة ثانية .

* المرشد الجيد هو الذى ينظر إلى تطور رجاله بعد عدة محاولات ويقرر ما هو السبب :

- ■ هل هم فى احتياج إلى المزيد من القدرات أم عدمها .
- ■ وإذا كان السبب هو عدم القدرات قام بنقل الموظف إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته .
- ■ وإذا كان السبب هو اتجاه الفرد يحدد السبب والحل .
- ■ وإذا لم يستطع ولم ينجح فى ذلك قام باتخاذ الجزاء المناسب تجاه الموظف وبالتدريج حتى الاستغناء عنه في العمل .

* المرشد الجيد هو الذى يعطى لنفسه وللآخرين تغذية مرتدة وباستمرار ليقوم بتقييم الأداء بنفسه ويدرك الرجال أيضا وبأنفسهم أداءهم وهل هو فى تحسن أو فى تراجع .

* المرشد الجيد هو الذى يحسن المهارات ويشجع على اكتشاف الجديد والأفضل لأداء العمل .

* المرشد الجيد هو الذى يثنى على الجديد .

إيــاك و:

- التوجيه بصوت عال في حضور الآخرين.
- المحسوبية تجاه أفراد آخرين فى العمل.
- عدم كفاية المعرفة بالعمل.
- التعليمات السيئة سواء كانت عامة أو ناقصة.
- استخدام الموظف كبش فداء لأخطائك.
- عدم الاعتراف بالخطأ.
- الفشل فى حماية موظفك.
- تصيد الأخطاء لموظفك.
- دس أنفك فى الشئون الشخصية.

دائماً

- قم بتشخيص الأدوار التى تتوقعها من الموظفين.
- شجع رجالك على العمل بطريقة أفضل.
- أخبرهم متى حققوا التوقعات ومتى تجاوزوها، أسألهم بماذا شعروا وكيف يتوقعون للتطوير أن يستمر.
- أخبر رجالك الذين لم يقوموا بعمل جيد:

- فى أقرب فرصة ممكنة.

- أن تكون محددا بخصوص ما لم تكن راضيا عنه.

- إكتشف ما يشعر به الموظف.

- ركز على المشكلة وليس على الشخص، دائمًا استعمل «أنا» وليس «أنت» فى ملاحظاتك.

- لا تستعمل ألفاظ نابية قط.

- أشرك الموظف فى إيجاد حل لمشكلاته.

- كن حازما فى سلوكك وليس عدوانيا.

***

رابعا: عقاب الموظفين والاستغناء عن خدماتهم دون خسائر

عـزيـزى القـائـد:

- كم من المرات حاولت أن تستخدم إجراء تأديبيا لتصحيح سلوك بعض رجالك حتى لا يتعطل العمل؟
- كم مرة فشلتَ نتيجة اعتمادك على العاطفة؟
- كم من المرات لم تنجح نتيجة أن قرارك لم يكن رشيدا؟
- هل كنت موضوعياً عند استعراضك للأمور؟
- هل اتخذت القرار السليم؟
- هل أحرجت موظفك أو أخفته منك، ولذا فهو يعمل دون كلل عندما يراك وأنت متأكد تماما من أنه يلعب من خلفك؟
- هل تعرف متى تستخدم الإجراء المناسب وفى الوقت المناسب؟!
- هل تعرف عند اتخاذك الإجراء المناسب طبيعة سلوك وعمل وشخصية الموظف؟

الخلاصة تكمن فى أنه:

إذا كان موظفك تغير سلوكه فجأة، عليك أن توجهه شفاهة دون أن تجادل أو تناقش موضوعات فرعية وإياك والتجريح، وتذكر أن تصف لذلك الموظف

السلوك الخاطئ الذى صنعه بوضوح دون مواربة، وبعد ذلك استمع له ودعه يدافع عن نفسه، واحصل منه فى النهاية على وعد بأن هذا الخطأ لن يتكرر وذلك بعد إقناع الموظف، ولكن إذا لم تحصل منه على وعد فلا تتوقع أن يحدث التغيير المطلوب، ولذا عليك هنا أن تصدر أوامرك الصريحة بالالتزام بما تطلبه كشرط لبقائه فى عمله (قد يكون تغيير السلوك هنا هو تأخير الموظف فى الحضور للدوام).

- ولكن إذا لم يستجب هذا الموظف لكل ما تم الاتفاق عليه مسبقا أو إحداث مخالفات تعتبر خطيرة فى العمل، الآن عليك أن تتخذ المزيد من الإجراءات التأديبية (وليست الانتقامية) وذلك يكون كتابيا كأن يتم إيقافه مؤقتاً عن العمل أو وضعه تحت الاختبار.. فإما أن يعود إلى عمله بمنتهى الجد والالتزام أو يرحل عن دنيا أعمالك.. نحن لا نحتاج إلى من يفرق بيننا وإنما نحتاج إلى من يجمع شملنا.

فإذا التزم كان نعما وفضلا وإذا لم يلتزم فعليك أن تنهى خدمته فى المؤسسة.

الآن وصلنا إلى القرار الصعب وهو الاستغناء عن هذا الموظف.. تذكر دائما أنك:

●● تأكدت من كل الحقائق التى بنيت عليها إجراءاتك وقراراتك .

●● استمعت لهذا الموظف جيدا وتفهمت وجهة نظره ومبرراته (حتى وإن كانت واهية) .

●● لم تتصرف أنت أى تصرف غير منطقى أو غير طبيعى بل ظللت هادئا مسيطراً على مشاعرك .

●● لم تتعمد الإيقاع بهذا الرجل .

●● لديك سجلات واضحة ومبين بها حجم خطأ الفرد وأثره على العمل .

●● أنت لا تعيش وحدك فى الدنيا وكذلك فى المؤسسة ، فهناك دائما آخرون تتعامل معهم ويتفاعلون معك وتتأثر مصالحك بهم وبهذا الخطأ من الموظف المقال .

● إنهاء الخدمة :

يعتبر إنهاء خدمة موظف من أصعب المواقف لكلا الطرفين، وقد يؤجل متخذ القرار هذا الأمر خوفاً مما قد يحدث من عواقب وخيمة، وهذا خطأ فأنت مسئول عن صلاحية وكفاءة جميع الأفراد العاملين معك، ولكن إذا قررت إنهاء خدمة أحد العاملين معك عليك اتباع الخطوات التالية :

أولا : التزم بـ:

- **العدل** : هل كان هذا الشخص يؤدى عملاً يختلف عن أقرانه؟ وهل فرقت

بينه وبين الآخرين فى المعاملة (هل كان يتأخر عن الحضور فى العمل مثل باقى زملائه)؟

- **المساواة**: هل رجعت إلى ملفات المؤسسة فى مثل هذه الأمور أو فى الظروف المماثلة؟

- **الموضوعية**: هل تركت عواطفك تسيطر عليك وعلى تصرفاتك أم أنك تسير على هدى حقائق مجردة؟

فإذا ما توصلت إلى قرارك هنا بأنك عادل وموضوعى ولم تفرق بينه وبين غيره فأنت الآن على أبواب الخطوة الثانية:

ثانيا: الاستعداد لإعلام الموظف بإنهاء خدمته:

مبدئيا هل تعرف طبيعة المنهى خدمته؟ وهل سيفرح لأنه سيترك عمله معك فى المؤسسة، أم أنه سوف يصاب بصدمة أو اكتئاب أو غضب وارتباك؟ أم سيفقد ثقته فى نفسه؟ أم كل ذلك يستوى لديه وبالتالى عليك أن تعرف وقع الأمر عليه فهذه مسئوليتك حتى هذه اللحظة فقد توجهه نحو عمل آخر فى مؤسسة أخرى ولكن هذا لا يمنع من مراعاة:

- من حق كل فرد أن يحافظ على كرامته فلا تهن الفرد ولا تلمه وإياك أن تتهمه.

- أن تتفهم ردود أفعال الفرد وحاول أن تتفهم مشاعره فى هذا الموقف.

- ركز على إيجابيات الفرد وأن من السهولة له الالتحاق بوظيفة أخرى أفضل من الحالية تتناسب ومهاراته واهتماماته.

ثالثا: إعلام (إخطار) الموظف بإنهاء خدمته:

اتخذ كل الإجراءات القانونية اللازمة، وراجع إدارة الموارد البشرية والأفراد والشئون القانونية بخصوص قواعد إنهاء الخدمة وحقوق وواجبات كل طرف، واستدع الموظف لمكتبك لتستفيد من شيئين هما السرية والمكانة الرسمية لشخصك عند الكلام، واتبع الأسلوب المباشر والصريح وادخل فى الموضوع مباشرة، وإذا أراد الموظف الكلام استمع إليه وبعد الاستماع انتقل بسرعة إلى النظرة الإيجابية للمستقبل ولخص له المسائل الإدارية مثل:

آخر يوم عمل لك هو...... يتم صرف آخر راتب لك يوم ..... شهادة خبرة خاصة به ..... ضرورة استرجاع وتصفية العهدة الخاصة بالمؤسسة وهكذا.

وفي النهاية أخبره بأنك على استعداد لتقديم أى مساعدة ممكنة له فى المستقبل، ووجهه إلى أى مصادر أخرى تقدم له العون والإرشاد فيها وحاول إنهاء المناقشة بشكل إيجابى بقدر الإمكان.

أخيرا.. الموظف الذى أنهيت خدمته ليس عدواً لك، فلا تقتله بكلامك، فقد ينتقل إلى مكان آخر ويكون هناك تعامل معك أيضا فلا تخسره.

اتبع أبسط المبادئ الإنسانية فى التعامل مع الآخرين، ولا تخسر أحدا أبدا حتى لو استغنيت عن خدماته، إياك أن تخسر مطلقاً وليكن هدفك أن تفوز ويفوز معك موظفوك (حتى ولو كانوا سابقين).

ولا تفكر أبدا فى إعادة توظيف موظف سبق لك فصله من العمل

وتجنب الأخطاء التالية عند الاستغناء عن أحد الموظفين:

١ - ألا تكون مستعدا للاجتماع مع الموظف المقرر فصله

عليك بـ:

- تأكد من أن الإعداد للاجتماع لن يغير الموقف ولكن سيخفف الألم والحزن للطرفين.
- قرر متى سيعقد الاجتماع.
- اعرف الأشياء التى ستقولها واكتبها أمامك، وأسباب هذا الاستغناء والفصل واعتمد على السجلات التى تحتفظ بها.
- ركز على أداء الموظف أو سلوكه، ولابد من وجود الدليل على ذلك.
- كن مختصرا فى كلامك.
- ارجع إلى المشكلات التى نجمت عن فصل موظفين سابقين لتتجنب حدوثها مرة أخرى.
- إذا أحسست بالقلق - وهذا وضع طبيعى - استرخ وقم بأى شىء يساعدك على صفاء الذهن وتهدئة المشاعر.
- توقع ردود أفعال الموظف حتى تتعامل معها.

٢ - عدم اختيار التوقيت الجيد وعدم وضع مدة محددة للاجتماع

عليك بـ:

- راع دائمـا الوقت المناسب لهـذا لأنه يخـتلف من شـخص لآخـر ومن مؤسسة لأخرى.
- لا تفصل موظفا أبدا قبل أية أعياد أو مناسبات هامة مثل عيد الفطر أو الأضحى أو قرب زواجه أو قرب انتظاره مولوداً جديدا أو بعده مباشرة - إن أمكن مراعاة ذلك.
- مدة الاجتماع لا تجعلها تزيد على ١٥ دقيقة حتى لا تقل أشياء لا تحب أن تقولها وتضطرب المشاعر بينكم أكثر من اللازم.

٣ - الاستغناء عن الموظف أمام آخرين خاصة العملاء:

عليك بـ:

- الفصل يتم خلف الأبواب المغلقة.
- لابد من ألا يسـمـعك أحـد مـوظفـيك حـتى لا تهـبط روحـهـم المعنوية ويتعاطفوا مع زميلهم.
- اتبع دائما سياسة المؤسسة وإجراءاتها فى الاستغناء عن الموظفين.
- لا تقم أبدا بفصل الموظف أمام الآخرين خاصة العملاء، وخاصة إذا ما كنت غاضباً.

٤ - الشعور بالذنب للاستغناء عن أحد الموظفين

عليك بـ:

- لا تقبل أن تُشعرك نفسك بالذنب ولا تجلدها لفشل الآخرين.
- اترك لهم مسئولية تغيير أنفسهم وأعطهم الوقت الكافى لذلك.
- راقب الأشخاص المثيرين للمشكلات والمقصرين فى أداء واجباتهم من منظور صحيح.
- ركز على استخدام منهج تأديبى منتظم وبناء.
- لا تتجنب المواجهة بل كن معالجا للمشكلة لا متجاهلاً إياها.
- لا تواجه وأنت غاضب.
- كن على دراية بالسياسات والإجراءات والقوانين.
- كن حازما لكن مد يد العون، وكن صريحا ولكن لا تتأثر بالمشاعر.
- كن ثابتا على موقفك.
- كن رؤوفا ولكن لا تشعر بالذنب إذا ما انتهى الأمر بفصل الموظف من العمل.



وأخيرا:

- لا تأمل أن يرحل الموظف ذو الأداء السيى من تلقاء نلفسه.
- لا تنتظر كثيرا لفصل موظف ما لأنك تحبه وليس لديك الشجاعة على فصله.
- لا تحاول مراعاة شعور الموظف على حساب مصلحة المؤسسة.
- فصل الموظف خطوة يجب ألا يخشاها كل قائد يبحث عن مصلحة المؤسسة التى يقودها.

الاتصال الفعال



يتأثر نجاح القائد بشكل كبير بطبيعة العلاقات بين الآخرين والاتصال الذى يحدث بينهم، ويتم الاتصال الفعال بين الأفراد عندما يحاول كل منهم الاتصال بطرق :

- تدعم الثقة والاحترام بينهم.
- تزيل الحواجز غير المقصودة.
- تعمل على إزالة الفروق الإدراكية والسلوكية واللفظية المؤثرة على فاعلية الاتصال، وفى النهاية يفسر المستمع رسالة المتحدث بالطريقة التى قصدها المتحدث.

ولكن متى تحدث الفجوة فى الاتصال



عندما يتم تفسير معنى الرسالة والرد عليها بطريقة مختلفة عما هو مقصود بالفعل، والذى يجب على المستقبل تفسيره، وحيث إن معظم الرسالة (٩٣٪ منها) يتألف من سلوك غير لفظى مثل وضع الجسم ونبرة الصوت وملامح الوجه وحركة العينين، فيمكنك أن تشعر بمدى أهمية التأكد من أن طريقة نقل الرسالة تتفق تماماً مع الرسالة نفسها.

وقبل البدء فى توضيح مفهوم الاتصال وجوانبه ومعوقاته، اختبر نفسك أولاً حتى تعرف كيف تتصل بالآخرين وقت الأزمة .

في الاختبار التالي ضع علامة أمام ما يناسبك وما تقوم به بالفعل:

« لا أوافق أبداً » أو « لا أوافق » أو « محايد » أو « أوافق » أو « أوافق تماما » أمام كل عبارة.

العبـــــــــارة	لا أوافق أبـــداً	لا أوافـق	محايد	أوافـق	أوافـق تماما
١- أتعمد ألا استمع إلى هؤلاء الذين لا أتفق معهم في الرأي.					
٢- أجد صعوبة في المشاركة الفعالة في حديث يدور عن موضوع غير مهم بالنسبة لي.					
٣- عندما أفهم الرسالة التي يريد المتحدث توصيلها أتوقف عن الاستماع إليه.					
٤- من السهل الاستماع إلى آراء الآخرين وإن اختلفت مع آرائي.					
٥- أطلب من الآخرين توضيح النقاط التي لا أفهمها.					
٦- أجهزة عادة رداً في ذهني على كلام الآخرين وهم يتحدثون.					
٧- أبدو غالباً كما لو كنت أنصت إلى الآخرين بينما في الحقيقة لا أقوم بذلك.					
٨- تراودني أحياناً أحلام اليقظة في الوقت الذي يجب أن أكون فيه مستمعاً إلى الآخرين.					

العبـــــارة	لا أوافق أبــداً	لا أوافـق	محايد	أوافـق	أوافـق تمامـا
٩- إذا كنت لا أستمع إلى الطرف الآخر فإننى أخبره بذلك.					
١٠- أستمع إلى الأفكار الأساسية دون التفاصيل.					
١١- أدرك جيداً أن للكلمات دلالات مختلفة بين الناس.					
١٢- عندما لا أصدق المتحدث أو لا أشعر براحة تجاهه أقوم بالتشويش على ما يقوله.					
١٣- انظر إلى الشخص الذى يتحدث إلىّ.					
١٤- أركز على رسالة المتحدث التى يريد توصيلها لا على مظهره الخارجى.					
١٥- أعرف الكلمات والعبارات التى تجعلنى أتأثر عاطفياً.					
١٦- أجهز مسبقاً أسلوب التعامل مع الآخرين حتى أحقق أهدافى.					
١٧- أتوقع ردود فعل الآخرين تجاه طريقتى فى التعامل.					
١٨- أضع فى اعتبارى الطريقة التى يريد بها الآخرون تلقى أفكارى.					
١٩- أحاول معرفة الحالة المزاجية للطرف					

العبـــــــــارة	لا أوافق أبـــداً	لا أوافـق	محايد	أوافـق	أوافـق تمامـا
الآخـر (غـاضب - مـحـبط - قلق...) أثناء الحديث معهم.					
٢٠- أشعر بأننى قادر على توصيل أفكارى إلى الآخرين بحيث يدركون مقصدى.					
٢١- أشـعـر غـالبـاً بأن الآخـرين لابد أنـهم فهموا ما أقصد.					
٢٢- أستطيع أن أستقبل الآراء السلبية بدون أن أتخذ موقفاً دفاعياً.					
٢٣- أتدرب على مـهـارات الاسـتـمـاع بشكل منتظم.					
٢٤- أجد صعوبة فى التركيز على ما يقوله الآخرون عنـدمـا توجـد هناك ضـوضـاء أو صخب.					
٢٥- غـالبـا مـا أحكم على مـغـزى رسـائل الآخرين أثناء حديثهم.					
٢٦- أكرر المعلومة التى تصل إلىّ لكى أتأكد أنني فهمتها بشكل صحيح.					
٢٧- أجـعل الآخـرين على علم بأنـني أدرك الحالة العاطفية التى تسيطر عليهم وأنا أتكلم معهم.					

* الآن ضع علامة حول الرقم الذى يتفق مع علاماتك فى الاختيار لكل سؤال ثم اجمع بعد ذلك هذه الأرقام لتصل فى النهاية إلي إجمالى النقاط :

رقم العبارة	لا أوافق أبدا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
١	٥	٤	٣	٢	١
٢	٥	٤	٣	٢	١
٣	٥	٤	٣	٤	٥
٤	١	٢	٣	٤	٥
٥	١	٢	٣	٢	١
٦	٥	٤	٣	٢	١
٧	٥	٤	٣	٢	١
٨	٥	٤	٣	٤	٥
٩	١	٢	٣	٤	٥
١٠	١	٢	٣	٤	٥
١١	١	٢	٣	٤	٥
١٢	٥	٤	٣	٢	١
١٣	١	٢	٣	٤	٥
١٤	١	٢	٣	٤	٥
١٥	١	٢	٣	٤	٥
١٦	١	٢	٣	٤	٥
١٧	١	٢	٣	٤	٥
١٨	١	٢	٣	٤	٥
١٩	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	١	٢	٣	٤	٥
٢١	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	١	٢	٣	٤	٥
المجموع					

إذا كنت حصلت على مجموع درجات يتراوح بين :

١٠٩–١٣٥ ← أبشر فلديك فهم ممتاز لعملية الاتصال وأنت متصل كفء، فقط كن معنا لتزيد مهاراتك الأخرى.

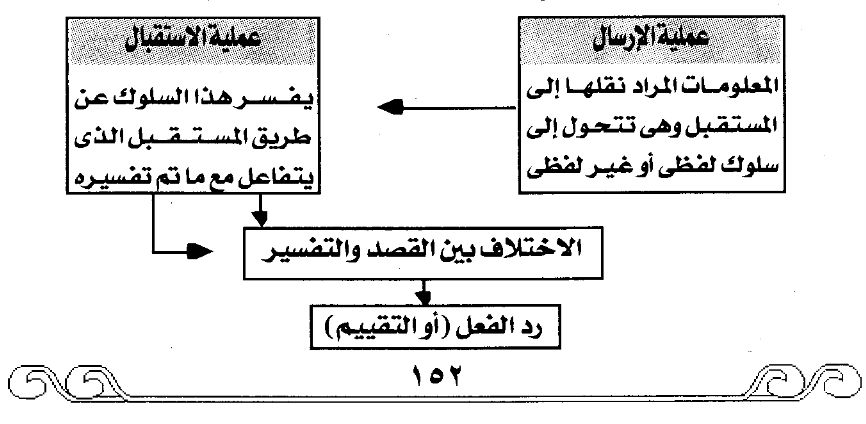
٨٢–١٠٨ ← لديك فهم قوى لعملية الاتصال ولكن هناك بعض نقاط الضعف ستتعرف عليها حالا فقط أجد ممارسة هذه المهارات.

٥٤– ٨١ ← لديك فهم عام لعملية الاتصال ولكن تقع فى مشكلات عديدة فى الاتصال.

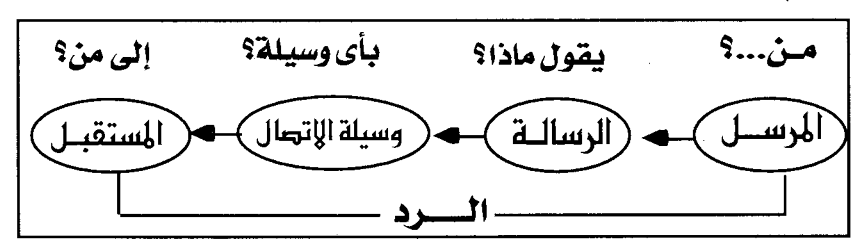
٢٧–٥٣ ← عليك أن تحسن مهاراتك الاتصالية حتى تصل رسالتك للآخرين بوضوح.

والآن هل عرفت نفسك معنى الاتصال ودوره ؟

الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الآخر كما هو فى الشكل التالى :



بعبارة أخرى:



المرسل: وهو الشخص الذى يحمل فى ذهنه فكرة أو معنى محدداً، أو معلومة يريد أن ينقلها إلى شخص آخر، وهو فى ذلك متأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الفكرة أو المعنى، كما أنه يتأثر بخبرته وخلفيته فى إرسال الرسالة.

الرسالة: يضع المرسل الفكرة أو المعنى المراد توصيله فى صورة رسالة تتضمن تعبيراً عن هذا المعنى أو ترجمة للفكرة فى صورة كلمات – إرشادات – رموز – أرقام – تعبيرات الوجه والجسم واليدين.. وغير ذلك من الرموز.

والاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها مهم جداً لكل من المرسل والمستقبل، أما سوء الاختيار فيؤدى إلى مشكلات كثيرة.

وعلى المرسل أن يعرف كيف يصوغ ويرمِّز الرسالة ومعانيها على اختلاف مستقبليها بما فيها من معان ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.

• الجوانب المؤثرة فى عملية الاتصال:

هنا خمسة جوانب تؤثر فى عملية الاتصال، هذه الجوانب تؤثر معاً أو منفردة فى إنجاز هدف العملية الاتصالية.

الجانب الأول:

اللغـــة:

• اللغة المستخدمة فى الاتصال يجب أن تلائم المشاركين فى الحوار الاتصالى وأن تكون متوافقة طبقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.

• يجب أن تكون اللغة المستخدمة سهلة بسيطة عديمة التعقيد أو المصطلحات الغامضة.

• يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل معانيها أكثر من تفسير.

• يجب أن يتم تدريب الأفراد على جميع المستويات على حسن استخدام هذه اللغة فى التعبير الرسمى وغير الرسمى وفى الكتابة والقول.

الجانب الثانى:

الجانب الثقافى والاجتماعى

عليك كمتصل أن :

- تراعى العادات والتقاليد السائدة فى المجتمع .
- تلتزم بالقيم السائدة فى المجتمع.
- تبتعد عن الاستخدام السيئ لبعض المصطلحات.

- تراعى ما يتعارف عليه الأفراد الذين تتصل بهم.
- تواكب التغيرات فى القيم السائدة فى المجتمع نحو الأفضل.

الجانب الثالث:

الجانب الإنسانى:

عليك بـ:

- توخى الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الأمانة إذا قمت بتسلم وتسليم رسالة دون نقص أو زيادة.
- الحرص على تهيئة استعداد الآخرين قبل تبنى أية وسائل جديدة.. وذلك مسئوليتك أنت.
- عليك بمراعاة العامل الإنسانى عند استخدام الوسائل التكنولوجية فى الاتصال.
- النظرة الموضوعية للجانب التكنولوجى حتى يتم رفع كفاءة الاتصال والمتصلين.
- عليك بحسن معالجة المشكلات الناجمة عن التطبيق التكنولوجى مع استخدام الوسائل السمعبصرية فى الاتصال وشرح المعلومات ونقلها.

أسباب فشل العملية الاتصالية:

هناك مجموعة من الأسباب تتسبب فى فشل العملية الاتصالية، هذه الأسباب تتشكل وتتكون حسب فحوى عناصر الاتصال، فقد تكون فى:

١- **المرسل**: يقع المرسل فى مجموعة من الأخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، هذه الأخطاء تكون غالباً متعلقة بالعوامل النفسية والسلوكية التى يكون عليها المرسل والتى تؤثر عليه عند نقل الرسالة، وبالتالى تؤثر فى شكل وحجم الأفكار والمعلومات التى يود نقلها، وبالتالى يفشل فى نقل رسالته وإتمام الاتصال، فقد يخطئ المرسل:

- عندما يعتقد أن الدوافع لا تؤثر فى طبيعة وحجم المعلومات.
- عندما يعتقد أن سلوكه فى كامل الموضوعية.
- عندما يعتقد أنه يفهم ويدرك المعلومات التى لديه كما يفهمها الآخرون.
- عندما يعتقد أن حالته الانفعالية لا تؤثر فى شكل المعلومات التى لديه.
- عندما يعتقد أن قيمه ومعتقداته لا تؤثر فى شكل المعلومات التى لديه.
- عندما يعتقد أن المستقبل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذى ينظر هو إليه.
- عندما يتحيز لطبيعة الأمور والأحداث.
- عندما يستخدم لغة وكلمات ومصطلحات يفترض فى نفسه أن المستقبل مدرك لها.
- عندما يرسل رسالته فى وقت يعتقد أنه مناسب لكل أطراف مستقبلى رسالته.

٢- **الرسالة**: تكون الرسالة سبباً فى فشل عملية الاتصال عندما تتعرض

المعلومات التى بها إلى بعض المؤثرات التى تغير من طبيعتها وشكلها وحجمها ومعناها أو تسئ إليها، ويحدث ذلك عند القيام بالصياغة أو ترميز المعلومات وتحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل، وقد يخطئ المرسل عندما :

- لا ينتقى كلمات سهلة معبرة.
- لا يفهم معنى المعلومات التى لديه.
- لا يأتي بحركات جسدية تيسر من المعانى التى لديه وتعززها.
- لا يحدد الهدف من الرسالة بدقة.. فهل هو يريد من المستقبل مشاركته فى حل مشكلة معينة أم يريد إقناعه بشيء ما؟ أم ماذا؟

٣- **وسيلة الاتصال:** عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوي الرسالة ولطبيعة مستقبليها يتسبب كثيرا فى فشل عملية الاتصال، فإذا ما قام المرسل بـ :

- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الإجراءات الرسمية للاتصال.
- استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية للاتصال (حيث التشويه والتحريف والاختزال).

كل ذلك يعرّض العملية الاتصالية للفشل.

٤- **المستقبل** : يتسبب مستقبل الرسالة فى فشل الاتصال إذا :

- لم تكن لديه القدرة الكافية على الإنصات الجيد، فالشخص يسمع بأذنه ولكن يصغى بعقله.

- وضع افتراضات مسبقة عن المرسل للرسالة كالحب والكره و....

- تسرع فى اشتقاق النتائج أو بناء تكهنات قبل إتمام عملية الاتصال.

- قام بتنقية أو فلترة المعلومات التى يستقبلها وتكييفها وفقًا لإرادته، حيث ينتقى منها ما يريد ويهمل الأخرى.

- كانت درجة نضج المستقبل وخبرته ومؤهلاته والخلفية العملية له تختلف عن الآخرين، وكذلك مدى اهتمامه بآرائهم ودرجة قبوله للاختلافات فى الرأى.. كل ذلك يتسبب فى فشل الاتصال .

٥- **الرد على الرسالة** :

الغرض من الرد على الرسالة **Feed Back** هو غلق حلقة الاتصال، والتأكد من فهم المستقبل المعنى المقصود من الرسالة واستجابته برد الفعل المطلوب، ولكن إذا حدثت مشكلات مثل :

- عدم الأخذ فى الاعتبار الوسائل غير اللفظية أو التلميحات والتى تعطى مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

- تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التى يسعى إلى إشباعها دون اهتمام بحاجات ودوافع المستقبل للرسالة. كل ذلك يعرّض العملية الاتصالية للفشل.

ومن أمثلة فشل العملية الاتصالية بين المرسل والمستقبل :

المرسـل		المستقبـل	
ما أفكر فيه	السلوك الذى أقوم به لذلك	كيف أفسر سلوك المرسل	رد الفعل الداخلى
أريد أن أعبر عن اهتمامى به حتى يؤدى العمل المطلوب جيداً.	أربت على كتفه	إنه يعاملنى باستعلاء وكبرياء ويشعرنى دائماً بأنه القائد والرئيس فى كل عمل	إننى متضايق وأريده أن يخفض يده وأتمنى لو تكسر أو تقطع كلها.
أريده أن يعرف أننى أعرف الكثير عن هذا الموضوع.	أرسل له ملفاً من ١٠٠ صفحة أعددتها عن هذا الموضوع	إنه حذر جداً فهو روتينى النزعة ويغرق فى التفاصيل	أشعر بإحباط لعجز هذا المرسل عن الوصول إلى الهدف أو إلى قرار على الرغم من كثرة ما لديه من معلومات.
أريد منه أن يخبرنى أننى أؤدى عملى جيداً.. فقط أريد التقدير المعنوى على ذلك.	أتحدث معه عن الوقت الإضافى الذى أقضيه فى العمل	إنه دائماً ما يشكو من العمل ومن كثرته.	سئمت هذا الرجل فهو لا ينظم وقته بكفاءة ولا يجيد إدارة أثمن شىء فى الحياة.
أريد أن يدرك مدى الإحباط الذى أشعر به عندما يتخذ مثل هذه القرارات ولكننى	أقوم بتهنئته على ما أداه من عمل عظيم بمفرده (وأتمنى فى	إنه يقدر عملى جيداً والجهد الذى أقوم به	أشعر بسعادة حقيقية لأننا نعمل معا بدون أية مشكلات

المرسل		المستقبل	
ما أفكر فيه	السلوك الذى أقوم به لذلك	كيف أفسر سلوك المرسل	رد الفعل الداخلى
لا أريد أن يؤثر على علاقتنا	نفسى أن يشركني فى نقاش حول القرار القادم المراد اتخاذه)		
أتمنى لو يخبرنى بما يجب أن أفعله .	أسأله سؤالاً واحداً كل يوم : «هل تريد أن أقوم بعمل أى شيء آخر ؟»	لا يوجد لديه عمل كاف ليجعله مشغولاً .	- أنا متضايق جداً منه فهو لا يعرف كيف يعتمد على نفسه وكذلك هو ضعيف الشخصية يخشى من أى شيء، ماذا سوف يفعل عندما أرحل من هذه المؤسسة أو إذا ما واجهته هو أزمة فجائية وأنا غير موجود؟ (بالتأكيد سوف يفشل) .

وكذلك كثيراً ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدى إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده، أو حمله على اتخاذ موقف دفاعى فى الحديث معنا، أو ما يطلق عليه معوقات الاتصال .

وبالرغم من صعوبة التخلص نهائياً من معوقات الاتصال هذه، إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصال وزيادة فعاليتها، ومن أشد هذه المعوقات ما يلى :

١ - التوسع فى التقييم أو التعليق:

كثيراً ما يكون التسرع فى التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين، إذ إن التسرع فى الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة.

لذا عليك بـ :

- الالتزام بمبدأ تأجيل الحكم أو التروى، بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تنتهى مناقشة جميع الأفكار.
- عدم التوانى عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى فى الحالات التى تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات.
- التأكد من معنى الحركات التعبيرية التى قد تلاحظها.
- استيضاح تعليقات الآخرين والنقاط التى يتناقشون فيها بإثارة الأسئلة.
- التأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.
- محاولة أن يكون استفسارك واستماعك فعالاً.

٢ - العبارات التقريرية والتخصيصية:

عندما تستخدم العبارات التقريرية أى تلك التى تفيد التقرير والحسم، أو العبارات التخصيصية أى تلك التى تفيد التخصيص، فإنك تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة، فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع أحد المتعاملين معك:

« دائماً تأتى متأخراً عندما أكون فى حاجة إليك » أو « لم يحدث أن جئتنى بعملية خالية من المشاكل. »

فأنت تضربه فى وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلاً من أن يبدأ حديثا عادياً معك فإنه يجتهد فى البحث عن أحد المواقف التى تثبت خطأ أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التى تود توصيلها فى معركة التفاصيل، إذ تبدأ درجة الاستماع فى الانخفاض رويداً رويداً حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

لذا عليك بـ :

- تحاشى العبارات التقريرية والتخصيصية كلما أمكن ذلك، فاستخدامها يؤدى دائما إلى خلق حالة من القلق.
- استخدام العبارات التقريرية فى التعبير عما تريد مثل: « يبدو لى أنك سُجلت كثيراً فى كشوف المتأخرين فى الأيام الأخيرة » فمثل هذا التعبير يؤدى إلى الاسترخاء النفسى للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.
- الاستشهاد ببعض المواقف التى تؤيد ملاحظاتك التقريرية.

٣- مقاطعة الآخرين:

لاشك أن مقاطعة الآخرين هى أخطر ما يهدد استرسال الآخرين فى الحديث والمناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك، وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك: قليلا من المعلومات وكثيراً من الضوضاء.

إن أكثر الأضرار التى تنجم عن المقاطعة ذلك الأثر النفسى الذى ينتاب الآخرين، فهى تعني بالنسبة لهم عدم الاكتراث بهم وعدم الاهتمام بأفكارهم، مما يدفع بهم إلى الانسحاب والتقتير فى الحديث.

لذا:

- تجنب مقاطعة الآخرين.
- ركز الإنصات على النقاط الرئيسية.
- أنصت جيداً حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ فى الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفزاً للرد، بل استرخِ فى مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد، فلن تستطيع أن تنصت جيداً إذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجّه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغباً فى الاستماع لأفكار الغير ومتفهماً لوجهة نظرهم.
- استخدم كل ما لديك من مهارات الاستفسار والاستماع الجيد، وإذا لم تكن موجودة لديك حاول أن تنميها.

٤- الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار:

يقصد بالغضب أن تصدر منك أقوال أو أفعال عند المقاطعة أو الاستفسار تؤدى إلى اتخاذ مواقف دفاعية أو رد فعل سلبى، وينجم عنها تقليل فعالية الاتصالات.

ولا شك أن المقاطعة أو الاستفسار أثناء الحديث يحتاج منك إلى نوع خاص من المعاملة، إذ من الطبيعى أن نغضب إذا ما قوطعنا أو بدا أننا غير مفهومين للآخرين.

لـذا:

- استخدم التعليقات غير المباشرة التى تنفس بها عن غضبك مثل:

– لا تقلق بشأن هذه المسألة، أعتقد أنها ستكون أكثر وضوحاً عندما أنتهى من الحديث.

– (بعد أن ينتهى المقاطع من تعليقه): لم أشأ أن أستوقفك لأنى أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة، ولكنى أعتقد أنه من المفضل أن يعطى كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل، ما رأيك؟

– والآن قبل أن ننهى اجتماعنا أشعر بأنى لم أكن واضحاً تماماً فيما قلت، فهل لك أن تخبرنى بمفهومك؟

- إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من معالجة المقاطعة بطريقة أقل هجوماً، كما أنها تمكنك من توضيح الطريقة التى تفضلها فى الاتصالات مستقبلاً، ثم إنه من قبيل اللياقة أن تسأل الغير عما فهمه بدلاً من اتهامه بعدم الفهم، ومن المفضل دائماً ألا تظهر عدم استماعه لك بطريقة محرجة، بل عالج الموقف بحكمة مثل:

« يخيل إلىّ أن اهتمامك بهذه المسألة هو الذى يدفعك لطلب المزيد من

المعلومات وها أنا مستعد لزيادة الإيضاح».

- استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.
- استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف الآخر حتى لا يظن أنك تبكته.
- استخدم التلخيص وإعادة الصياغة حتى تزيد من مدى فهم الآخرين لك.
- توقف عن الحديث بين الفكرة والأخرى، وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

٥- الاستئثار بالحديث:

من المهم أن تترك لرجالك فرصة الحديث، فلو أنك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية، فإلى جانب أنك تسلبه حق الكلمة، فأنت تشعره أيضاً بعدم اهتمامك بما سيقول. إن عدم مشاركة الآخرين فى الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام، فالمشاركة تثرى المناقشة والحوار، كما يجب عليك ألا تنسى أنك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

تخيل أنك جلست مستمعاً لمدة طويلة ثم سُئلت عن رأيك، ما الذى يحدث غالبًا؟ فى معظم الأحيان تكون إجابتك قصيرة لا تزيد على «لا أعرف» أو «نعم» أو «هذا صحيح». لقد أدلي المتحدث بالعديد من النقاط وطرق الكثير من المسائل والموضوعات حتى أنك لم تعد تتذكر شيئاً منها، وفى أحسن الأحوال نقطة أو نقطتين، تذكر هذا الموقف: عندما لا تزيد الإجابات التى تتلقاها عن

« نعم » أو « لا » .. ثق أنك تحدثت كثيراً إلى الناس وليس معهم .

لـذا :

- لا تعتلِ منبر الحديث وحدك .
- استخدم الأسئلة المفتوحة التي تشجع الآخرين على الحديث .
- ركز تعليقاتك ولا تكرر نفسك .
- استعن بالأمثلة والحكم الموجزة التي تفيد في توضيح ما تريد .

٦- اسئلة الاستدراج:

الأسئلة الاستدراجية هي تلك التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر والغضب، فهو يشر بتآمرك لأن أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما أنه سوف يتنبه للمصيدة التي تنصبها له فلا تتوهم أنك أذكى منه .

إن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول، ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة :

- ألا توافقني أن ضياع هذه الفرصة يرجع إلى الصعوبة التي واجهتكم في تخطيط الوقت؟
- أعتقد أنك لا تظن بي ذلك .
- لقد كانت غلطتك، أليس كذلك؟

لذا يجب أن :

- تخبر بما تريد فى عبارات صريحة .
- لا تكثر من الأسئلة المباشرة، بل استعن بالأسئلة المفتوحة كلما أمكن ذلك .
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا .
- تستعين بمهاراتك فى الاستماع جيداً .
- تحترس من المعوقات الأخرى التى قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل : اللوم، التعالى، العبارات التخصيصية .

٧- التهكم والسخرية:

يلجأ البعض إلى التهكم والسخرية فى اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التى تحمل فى مضمونها الاستهزاء بأفكار الغير أو ذكائهم، ويعتقدون خطأً أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه ما دامت تمر فى موجة من موجات الضحك، ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه كلما زادت درجة الضحك التى يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير – حتى إن لم يبد ذلك علانية – ويظل متحفزاً إلي أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته .

ولا يعنى هذا التزام الصمت فى الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة، بل من المفضل أحياناً التباسط فى الحديث بما يزيد الفهم المتبادل .

لذا يجب:

- أن تتجنب السخرية تماماً.
- أن تعبر عما تريد فى عبارات بسيطة وبكلمات مباشرة.
- أن تضع نفسك مكان الطرف الآخر وتفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك أحد.
- أن تسأل نفسك: هل يمكننى أن أصوغ ملاحظاتى فى شكل عبارات أو أسئلة بعيدة عن السخرية؟ وهل يمكننى توجيهها بطريقة جدية، مع القدرة على التعامل مع ما سوف يبديه من تعليقات؟ إذا كانت إجابتك بالنفى فمن الأفضل أن تتناسى هذه الملاحظات.
- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات «النكتة» التى تنوى إطلاقها، وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم أنك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يتعلق بالأمر الأول فيمكن لك أن تبدأ بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثانى (مجرد السخرية) فإننا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية.

٨- التركيز على الأخطاء:

عندما يرتكب الأفراد خطأً أو يسيئون الحكم فى أحد المواقف، فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون فى طريق أفضل لمعالجة الأمر فى المستقبل، ولذلك

فالإطالة فى مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤديان إلى مضايقتهم، ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة فى المستقبل هدفاً لك، فلا يفيد المتعامل معك فى شىء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة الموقف.

لذا عليك بـ:

- مناقشة الأخطاء بالقدر الذى يفيد فى المستقبل وليس بقصد التكرار أو الشماتة.
- التركيز على الاهتمام بالمستقبل فى تعليقاتك.
- التأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- تحاش - كلما أمكن - مثل هذه العبارات:
  - أرجو أن تكون قد تعلمت شيئاً الآن.
  - بالطبع أنت المسئول عن كل هذه المناقشات.
  - اعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.
  - أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك؟

٩- المجادلة:

يندر أن تأتى المجادلة بنتائج بناءة، فالمناقشات التى تنتهى دائماً بـ: «أنا على حق وأنت على خطأ» تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعاً بعدم السعادة للالتقاء، كما أنها تقلل من احتمال عقد المقابلات، فمن خصائص المجادلة أنها

تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين، وتزيد من تمسك كل منهما برأيه وتصلبه في موقفه.

لذا عليك بـ:

- ترك الطرف الآخر يفرغ الشحنة الكلامية التى يصدرها مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبى.
- تحديد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- استخدام بعض الأسئلة الاستيضاحية، فقد يؤدى ذلك إلى تراجع الطرف الآخر عن موقفه.
- طلب بعض الأمثلة التى توضح النقاط التى يتمسك بها.
- تركيز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

١٠- ممارسات بعض العادات المعوقة:

كثيراً ما تصدر عنا بعض الأعمال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندرى، والواقع أن مثل هذه الحركات يخلق شعوراً بالضيق لدى المتحدث ويجعله يتردد فى الاستمرار فى الحديث. وسواء كنا على وعى بهذه الحركات أو غير واعين بها، فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الآخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الآخر، ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلى:

- الإفراط فى طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.

- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته، مما يجعل المتحدث يتردد فى الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التى على المكتب.
- تحويل النظر بعيداً عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشىء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام..إلخ)
- البلاهة فى تغبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طوال فترة الحديث).
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب ذلك).
- الرهض فى المقعد (التأرجح بالمقعد من جانب لآخر أو من الأمام إلى الخلف).
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

لذا عليك:

- تمعن فى القائمة السابقة وسؤال نفسك:
  - أى من هذه الأفعال تضايقنى لو كنت المتحدث؟
  - أى من هذه الأفعال يصدر منى؟
- تجنب الأفعال التى سبق أن حددتها فى إجابة السؤالين الأول والثانى.
- مشاركة المتحدث فى حديثه ببعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.

والآن إذا كنت مرسلاً لرسالة



عليك أن :

- تتنبه للحالة النفسية التى عليها مستقبل رسالتك.
- تنمى مهاراتك فى التحدث للآخرين من حيث محتوى الحديث ومضمونه والصوت المناسب وتنويع طبقاته.
- تراعى الفروق الفردية بين الأفراد وأن تختار الوقت المناسب للاتصال.
- تقرن قولك بالفعل، فالأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات.
- تستخدم الألفاظ البسيطة التى تحمل المعنى الواضح، وأن تبتعد تماماً عن المصطلحات الفنية التى يجهلها الطرف الآخر وتتحدث بلغة من تحادثهم.

وأن تراعى فى الرسالة:

- **الوضوح**: أى مباشرة وصريحة، ومنطقية العرض، ومتسلسلة الأفكار وسهلة الألفاظ.
- **التكامل**: أى شاملة لجميع جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.
- **الإيجاز**: أى البعد عن التطويل والإسهاب الذى يؤدى إلى الملل والفتور.
- **التحديد**: أى البعد عن الألفاظ التى تحتمل الشك أو ازدواجية المعنى.
- **الصحة والدقة**: صدق الرسالة أمر مهم فى نجاح الاتصال حتى وإن كان غير ذلك يحقق الهدف فى الأجل القصير.

وأن تراعى فى وسيلة الاتصال:

- أن تكون مناسبة .
- أن تدرب مستخدميها على كيفية استخدامها .
- أن تشجع فرص التفاهم المشترك والتعاون لتحقيق الأهداف .
- أن تمنع التحريف والتشويه قدر المستطاع .

وأن:

- تدرب جميع من معك على تنمية مهارات الاتصال واستقبال المعلومات وسهولة فهمها وتداولها .
- تنبه للتلميحات والإيحاءات الصادرة من مستقبل الرسالة .
- تتبادل الأدوار كمرسل ومستقبل .
- تشجع النقد البناء من المستقبل إذا كان هدفه الإرشاد والإصلاح .

وأن تقوم ببناء جسور الثقة بينك وبين رجالك عن طريق أن :

- تتم عملية الاتصال بينك وبين رجالك على المستوى الجماعى (كفريق) وعلى المستوى الفردى (كأشخاص) .
- تساند رجالك بموضوعية وتدافع عنهم وتهتم بحياتهم الشخصية ومستقبلهم .

- تحترم رجالك، وأول مظاهر الاحترام التفويض ثم الاستماع.
- تعدل بين رجالك بموضوعية وعدم انحياز عند تقييم الأداء وخلافه.
- يتسم سلوكك بالاستقرار وعدم التقلب بحيث يسهل لرجالك التنبؤ بالتوقعات والاعتماد عليها، وأن تحافظ على وعودك لترسيخ مصداقيتك.
- تتمتع بالكفاءة فرجالك لن يرتاحوا للعمل تحت قيادة رجل تنقصه الكفاءة والمهارة القيادية والإدارية اللازمة، فالكفاءة تثير الإعجاب والثقة بالقائد.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو:

كيف تنمى مهاراتك الخاصة فى الاتصال مثل:

- تحليل علاقات الاتصال؟
- التحدث؟
- الخطابة ومواجهة الجمهور؟
- الكتابة؟
- الاستماع؟
- الإنصات؟

تحليل علاقات الاتصال

الغرض من هذا التحليل هو أن يعرف المرسل تلك العلاقات والتفاعلات الموجودة فى عملية الاتصال، ويعتمد تحليل علاقات الاتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال، كما يعتمد أيضاً على نوع التفاعل أو العلاقة التى تصف الاتصال، وهناك ثلاثة أدوار أو حالات ذاتية لشخصية أطراف الاتصال وهى : الأب، والشخص الناضج، والطفل.

وهنا ثلاثة أنواع من التفاعلات هى : تفاعلات مكملة أو معاكسة، أو خفية، كما هو موضح :

الحالات الذاتية لشخصية أطراف الاتصال:

يقوم الشخص العادى منا بتقمص العديد من الأدوار التى يلعبها أو الشخصيات التي يؤديها . . أى أن الحالة الذاتية للفرد ما هى إلا وضع شخصية الفرد فى حالة معينة . وهناك ثلاثة أوضاع تصف الحالة الذاتية أو شخصية أطراف الاتصال وهى : الأب والشخص الناضج والطفل :







١- شخصية الأب:

هناك جزء من شخصياتنا يعكس الاتجاهات النفسية والأفكار والقيم للآباء، فالآباء يلعبون أدواراً مثل المعلم، والناصح، والجد، وهذه الشخصية إما ناصحة، أو ناقدة. وفى حالة النصح تقوم شخصية الآباء - كما نتقمصها نحن أحياناً - بالمساعدة، والتوجيه، وتيسير الأمور، وحل المشاكل، وإعطاء النصيحة، والتعزيز والحماية. أما فى حالة النقد فيتميز أحد أطراف الاتصال أو كلاهما بأنه مسيطر، وتسلطى، ومتحيز، وعقابى، ومُعْطٍ للقيم، وآمر، وناهٍ، وحاكم.

٢- شخصية الطفل

ويشير هذا إلى ذلك الجزء من شخصياتنا الذى قد تكوَّن بالفعل ونحن أطفال، والواقع يشير إلى أن شخصية الطفل ما زالت موجودة داخل أنفسنا بما فيها من جوانب حسنة أو سيئة، فهو جزء من ماضينا لا نستطيع أن نستغنى عنه أو نتبرأ منه، ويمكن أن نصف الطفل من عدة جوانب: الجانب الطبيعى للطفولة، والجانب الخاص بتأقلم الطفل مع البيئة من حوله، والجانب الإبداعى. ففى الجانب الطبيعى نجد الطفل يتميز بالتركيز على حاجاته الأساسية كالأكل والشرب، والنوم، والراحة، وعدم وجود هيكل ثابت وقوى للقيم والأخلاق، والتميز بالفرح السريع، والانفعال والتخريب، والتجريب والتركيز على اللعب، والشقاوة، واستخدام الحواس، وحب استحواذ وملكية الأشياء. وفى جانب التأقلم نجد

الطفل يحاول أن يغير من سلوكه ويقلد سلوك الآباء فى محاولة للتأقلم والتكيف مع البيئة من حوله، فهو محب للمعرفة لكى يحصل على التقدير، وهو يحاول التعرف على ردود الفعل، وهو يذعن مرة، ويثور أخرى، وقد يتدخل فيما لا يعنيه « يحشر نفسه » أو قد ينسحب من المواقف. أما الجانب الإبداعى فيتميز بمحاولة الطفل السيطرة على الأمور وأن يكون كالأستاذ الصغير فيحاول أن يحل مشاكله، وإن كان بطريقة ساذجة أو ضيقة الأفق، ويحاول أن يستخدم الحدس والتخمين، والخيال، والتفكير الخلاق والإبداعى.

٣- الشخص الناضج

ويعتبر هذا الجزء هو الجانب العاقل والمنطقى وغير الانفعالى فى شخصياتنا، ويتميز الشخص الناضج فى اتصالاته بأنه يحاول أن يجمع المعلومات، أو يعطى حقائق واضحة ويحلل المعلومات التى يحصل عليها، ويختبر الطرف الآخر من خلال أسئلة استفهامية ويحسب احتمالات الموقف، ويقرر الوقائع، ويحسب ردود فعل الطرف الأخر.. وتتميز هذه التصرفات بعدم الانفعال والبرود النسبى والهدوء، وعدم تغيير نبرة الصوت أو تعبيرات الوجه، كماأن الجسم والأذرع والأيدى ثابتة نسبياً ودون حركات كثيرة وعادة ما تستخدم لغة ومصطلحات متخصصة وظيفية.

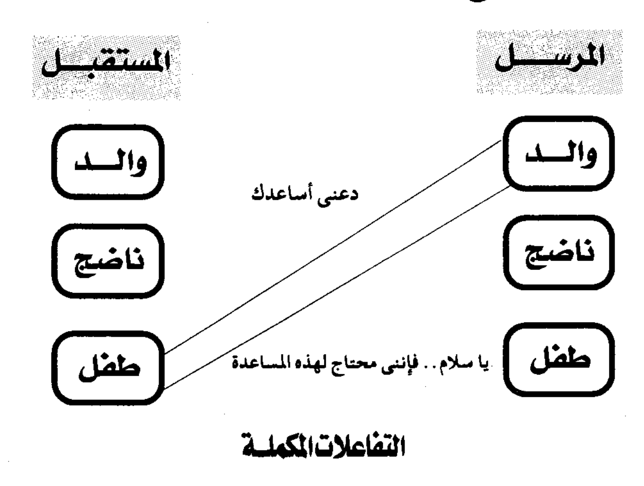
تفاعلات الاتصال:

ويقصد بذلك طبيعة علاقات الاتصال بين طرفيها المرسل والمستقبل، فالأول

يرسل رسالة والثانى يستقبلها ويتأثر بها ويتصرف حيالها من خلال رد فعل محدد، فسلوك الطرف الأول يحدد رد فعل الطرف الثانى، ويطلق على طبيعة العلاقة بين التصرفين بالتفاعلات أو العلاقات، وهناك ثلاثة أنواع من التفاعلات: مكملة أو معاكسة أو خفية.

١- التفاعلات المكملة:

ويتم ذلك حينما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقعاً من الطرف الآخر، فمثلاً إذا قال الطرف الأول: «دعنى أساعدك» ترى أن هذا الطرف الأول يتقمص شخصية الأب فإذا رد الطرف الآخر بقوله «يا سلام.. فإننى محتاج لهذه المساعدة»، فترى أن هذا الرد يكمل فى معناه ما قاله الطرف الأول، وفى نفس الوقت يمكن أن تقول إن الرد يتوقعه وينتظره الطرف الأول، ويوضح الشكل التالى هذه العلاقة:



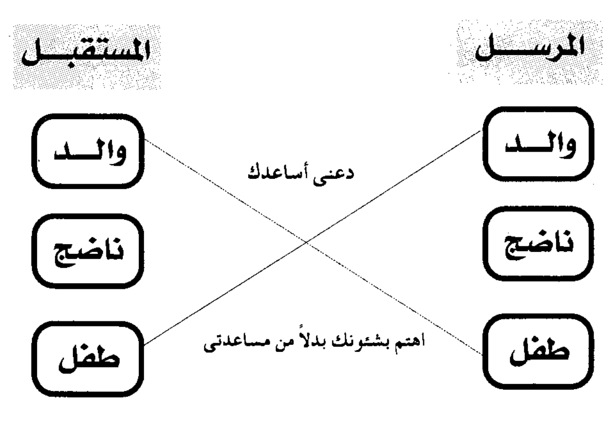
التفاعلات المكملة

ويوضح الشكل كيف أن التفاعلات تسير « على نفس الخط »، فالوالد يتحدث إلى طفله، والطفل يرد على والده، وتستند معرفة طبيعة العلاقة على ما إذا كان المرسل يحصل على الإجابة (رد الفعل) التي يتوقعها.

٢- التفاعلات المعاكسة:

عندما يستقبل الطرف الأول - أى المرسل - رد فعل وإجابة معاكسة من الطرف الآخر، يطلق على ذلك التفاعل المعاكس، ففى المثال السابق وجدنا الطرف الأول يقول: « دعنى أُساعدك » وهو - كما يبدو - تفاعل من والد الطفل، ولكن افترض أن الرد كان غريباً كالآتى « اهتم بشئونك بدلا من مساعدتى » ويلاحظ أن الرد أو الإجابة هى عكس ما توقعه المرسل. وهى أيضاً ليست من طفل إلى أبيه كما توقع المرسل، بل هى من والد إلى طفل ويظهر ذلك فى الشكل التالى:

ويوضح الشكل انعكاس رد الفعل عما يتوقعه المرسل، ويسبب ذلك نوعاً من الحرج والارتباك، وربما يسبب أيضاً الغضب والإهانة، وهو الأمر الذى قد يؤدى إلى مشاكل بين الطرفين وأحياناً قد يكون من المناسب إجراء نوع من التفاعل المعاكس وذلك لأنها لعبة سخيفة بين طرفى الاتصال.

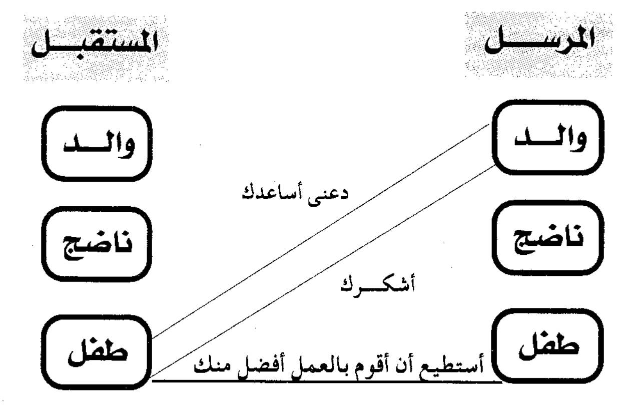


التفاعلات المعاكسة

٣- التفاعلات الخفية :

يظهر هذا النوع من التفاعلات عندما يقول أحد الأطراف شيئاً ولكنه يعنى شيئاً آخر، وهنا يكون لدينا معان خفية أو غير صريحة وردود ذات معان مخالفة لما هو منطوق . ففى المثال السابق، إذا بدأ الطرف الأول بقوله : « دعنى أساعدك » ولكن نطقها وتعبيرات الوجه تشير إلى تهكم، هنا يمكن أن نقول إن هناك معنى آخر مثل : « أستطيع أن أقوم بالعمل أفضل منك »، وإذا كان الرد أيضاً بسخرية « أشكرك » فقد يعنى معنى آخر خفياً مثل : (لا .. فأنت لا تستطيع) وهذا ما يوضحه الشكل التالى .

ويوضح الشكل نوعاً من الألاعيب السخيفة التى يلعبها الناس، حيث يقولون شيئاً ويعنون شيئاً آخر، ويؤدى هذا عادة إلى تعقيد علاقات الاتصال، وإلى إساءة الفهم وإلى التوتر والاضطراب .



التفاعلات الخفيـة

كيـــف تتحـــدث؟

عليـك بـ:

- استخدام نغمة سهلة وأن يكون إيقاع اللفظ سهلاً وغير رسمى.
- استخدام اسم الشخص فى المخاطبة وحسب نوعية العلاقة بينكما.
- استخدام المعلومات المألوفة لدى المستمع.
- أن تكون صريحاً عندما يوجه لك سؤال معين، وأن تعطى أكبر قدر من المعلومات.
- أن تحسن استخدام الدعاية والمرح لتخفيف حالة القلق مع عدم الإسراف والتبذير فى ذلك.
- تلاشى الحكم السريع على المواقف والأحداث والأشخاص.
- التحكم فى حركات شفتيك وحواجبك.
- مراعاة السرعة فى الحديث فلا تبطئ ولا تسرع، بل اعتدل فى السرعة فى الكلام.

ولكن إذا كان حديثك مرتجلاً؟

يعتبر الحديث المرتجل من أصعب المواقف خاصة إذا كان دون سابق إنذار أو إعداد، عند ذلك تذكر حياتك العامة وما تواجهه يومياً من مواقف، فالحديث

المرتجل جزء من نسيج الحياة اليومية .

عليك بـ:

- تتحلى بالهدوء وعدم التشنج والانزعاج .
- تقبل الموقف كنوع من التحدى مع تقييم كامل للموقف أو المناسبة .
- تختار بسرعة التعبيرات والكلمات المناسبة .
- لا تطلق لنفسك العنان وأن تفكر فى حدود معلوماتك وخبراتك بالموضوع أو المناسبة .
- لا تضع عنوانا للموضوع الذى سوف تتكلم فيه .
- تحاول أن تضع خلاصة للحديث فى جملة أو جملتين تختتم بهما الحديث .
- تختار فكرة أو فكرتين رئيسيتين لتبنى حولهما الحديث مستعينا بـ:
- ما الموضوع؟
- ما عناصره؟
- ما المناسبة؟
- لماذا ستتحدث؟
- كيف ستتحدث؟
- لا تنس عرض أمثلة إذا توافرت وناقش الوقائع المتشابهة أو المتباينة .

كيف تتخاطب وتواجه الجمهور؟

لديك عشرة نقاط هى :

١- المساحة الكافية:

أ- هل القاعة التى تتكلم فيها مصممة بحيث توجد مساحة كافية لك وللحاضرين وبحيث لا تحدث مقاطعات بسبب الذين يجيئون متأخرين؟

ب- هل يجلس الحاضرون متقاربين أو متباعدين؟ وهل توجد بينك وبينهم مساحة كافية بحيث لا تكون محشورا بينهم، ولا بعيدا عنهم؟

جـ- هل توجد مساحة كافية للسبورة والقائم وشاشة العرض وجهاز البروجيكتور.. حتى تتحرك بينها بسهولة؟

د- قف واجلس فى منطقة الوسط بحيث يتساوى تقريبا العدد الذى عن يمينك والعدد الذى عن يسارك، وبحيث تستطيع النظر إلى الحاضرين جميعا.

هـ- هل توجد مساحة كافية لتحركاتك؟ إن الحركة تساعد على تذويب الملل وتأكيد بعض النقاط، وضمان يقظة الحاضرين.

٢- لغة الإشارة - كن طبيعيا:

أ- اجعل إشارتك (لغة الوجه والرأس واليدين) طبيعية غير متكلفة.. ركز على الموضوع وليس الحركات.. حتى تجىء الإشارات مؤكدة ومعززة لتعبيرك اللفظى.

ب- تجنب الحركات التى تضايق الحاضرين أو تشتت انتباههم (فرك اليدين - تعديل النظارة - وضع اليد فى الجيب وتحريك النقود داخله).

جـ- استخدام إشارات متنوعة.. لا تكرر حركة واحدة فقط كالتلويح بالسبابة مثلا أو الهز المستمر بالرأس.

د- احرص على ألا تكون الإشارة قصيرة بحيث لا يفهمها الحاضرون، أو طويلة بحيث يملونها.

هـ- اختر الإشارة تبعا للموضوع (مالى، اجتماعى، فنى) وتبعا لطريقة التقديم (محاضرة، تقرير) والمكان، والمناسبة، ونوع الحاضرين.

٣- الاهتمام الشخصى بالحاضرين:

أ- هل تعلم مسبقا من الذين سيحضرون حديثك؟ هل تتوافر لديك معلومات عن خلفياتهم ومراكزهم ووجهات نظرهم نحو الموضوع؟

ب- انظر إلى الحاضرين جميعا عندما تتكلم.. لا تتحدث فى الحائط أو السقف، تتبع صدى حديثك على وجوه الحاضرين.. تأكد من تفاعلهم معك (أسرع.. توقف.. تمهل.. اسأل.. لاحظ).

جـ- اشرح الهدف من الموضوع الذى تتحدث فيه، وأهميته (فى المقدمة والخلاصة)، تأكد من أن الحاضرين يفهمون الهدف.

د- وجه رسالتك مباشرة للحاضرين.. أو بصفة شخصية لهم، خاطب دوافعهم أو رغباتهم أو احتياجاتهم أو مخاوفهم.. تكلم لغتهم.. انظر من وجهة نظرهم.

هـ- ابحث عن النقاط التى يتفق عليها الحاضرون وابدأ بها، وأعطها اهتماما مناسبًا، ثم تدرج لغيرها.. ابدأ بالأشياء المعتادة التى يعرفها الحاضرون ثم الأشياء الغريبة عنهم.. ضعها فى إطار قريب أو معروف أولا، ارجع إلى تجارب سابقة أو خبرات الماضى.. ثم انطلق منها إلى الجديد أو غير المعروف.

٤- تحريك المناقشة:

أ- إذا استخدمت طريقة الاستقراء: ابدأ بأمثلة أو بيانات، واستخدمها لإثارة المناقشة لتأييد الموضوع الذى تطرحه.

ب- إذا استخدمت طريقة القياس فقدم مجموعة من المبادئ أو القيم أو النماذج ووضح كيفية اشتقاق موضوعك منها.

جـ- وفى الحالتين وضح أهمية موضوعك فى حل المشكلة أو المساهمة فى تحقيق الهدف العام.

د- احذر النقاط الآتية عند إثارة المناقشة المنطقية التحليلية:

- التعميم.. القفز إلى نتائج.
- الربط بين أحداث، لا تكون بالضرورة مترابطة.
- إرجاع الأحداث إلى أسباب غير حقيقية.
- القياس أو النظرة غير الحقيقية.
- الاقتصار على بديل واحد أو بديلين بينما توجد بدائل أخرى.
- الافتراضات غير الصحيحة.

- إقحام الأمور الشخصية فى المناقشة.
- الدوران فى نقطة واحدة.

٥- انتباه الآخرين:

أ- هل يمل الحاضرون حديثك؟ هل يتشاغلون عنك، أو يغلب عليهم النعاس؟ انظر لنفسك إذن: هل تتوافر فيك الحيوية واليقظة والحماس وثراء المعلومات؟

ب- إذا كنت واقفًا: لا تركز على الحائط أو تتكئ على الكرسى طوال الوقت. لا تقف على رجل واحدة.

جـ- إذا كنت جالسا: لا ترتم على المنضدة أو تمد رجليك أو تستلق على ظهرك.

د- لا تقم فى الناس خطيبًا، لا تُصح فيهم فيفزعوا منك، لا تخفض صوتك فلا يسمعوك.

هـ- نسق بين كلامك وتعبيرات وجهك، اجعل إشاراتك معززة للجزء الذى تتكلم فيه.

و- استخدم تشكيلة من الأدوات: السبورة، النماذج، البروجيكتور خاصة عندما يطول عرض الموضوع.

ز- استخدم قليلا من الفكاهة أو الدعابة خاصة فى التقارير الطويلة ولكن لا تجعل الدعابة هى الأساس.. إنها فقط تساعد على استرخاء وتجديد انتباههم.. اجعلها طبيعية تلقائية، لا تقحمها فى الموضوع ولا تفرضها على السامعين.

٦- المرونة:

أ- جهز ما يلزمك وأكثر من مواد وبيانات عملية ربما لا تستخدمها كلها.. ولكنك تعد نفسك لكل الاحتمالات.

ب- لا تتقيد حرفيا بما حضَّرت.. انتقل بين نقطة وأخرى، حسب سير المناقشات وانتباه الحاضرين، واهتمامهم بالموضوع وتفاعلهم معك، ومدى ما يتوقعون من تفصيلات.

ج- جهِّز طرقا مختلفة لتقديم النقاط الرئيسية.. استخدم منها ما يلائم الحاضرين.. هل تبدأ مثلا بسؤال.. بتقديم نموذج.. قراءة خبر أو حكاية؟.. استخدم الأرقام والبيانات اللازمة.

٧- المشاركة:

أ- إن الاتصال ذا الاتجاهين أفضل من الاتصال المنفرد.. تأكد من فهم الحاضرين لما تقول.. حرك فضولهم.. أثر انتباههم.

ب- لا تعتمد فقط على من يتطوع بسؤال أو رأى.. اسأل أنت.. ابحث عمن يرغب فى أن يتكلم عن تجربته أو يحكى خبرته.

جـ- عندما توجه لجمهورك أسئلة، راع النقاط الآتية:

- لا تجعل السؤال استفزازيا أو محرجًا.. لا تبحث عن نقاط الضعف.
- اجعل السؤال موجهًا للشخص.. مخاطبًا لخبرته وتجاربه الشخصية.
- اطلب إجابة محددة.. لا تترك المتحدث يسترسل.

- اعط الشخص فرصة للتفكير والإجابة.. ساعده بالتخليص وسؤال الآخرين عن تجارب وخبرات مشابهة أو مخالفة.
- اسأل أسئلة مشجعة، مثيرة، ليست صعبة أو محيرة.
- أصغ للمتحدثين.. وجه لهم الاهتمام والتركيز المناسبين.

٨- الرد على الاعتراضات:

أ- اربط اعتراض المتحدث بنقاط إيجابية فى موضوعك (طريقة نعم.. ولكن..)، إن ذلك يشيع جواً من الايجابية والتفاؤل.

ب- لا تراوغ السائل.. إذا لم تعرف الإجابة الصحيحة، فقل ذلك بصراحة.. وعبر عن رأيك بوضوح.. دافع عن موقفك.

جـ- اجعل إجابتك محددة، سريعة، قصيرة ولكن وافية.. لا تطل أو تعقد الإجابة وتغرقها فى كثير من التفاصيل.

د- افهم مغزى السؤال: هل هو لإثارة الانتباه، لمضايقتك، لتحويل الموضوع، للدفاع عن وجهة نظر معينة.. لمجرد الكلام. استجب لكل سؤال حسب طبيعته.

٩- قيادة المناقشة:

أ- أنت المتحدث.. إذن.. أنت قائد المناقشة.. سيطر عليها.. لا تدعها تفلت منك.

ب- كيف ذلك؟ الإعداد المسبق يساعدك على توجيه المناقشة فى المسار الصحيح.

جـ- أنصت جيدا لحوار الآخرين.. إذا سألك سائل.. فأصغ جيدا للسؤال وفكر فيه وردده على مسامع الآخرين.

د- حاول أن تعرف مدى ثقة السائل بنفسه.. وهل يسأل باحثا عن إجابة لغرض آخر.

هـ- رد على السؤال بسؤال، عندما يكون ذلك ضروريًا.

و- تحاش الجدال العام.. ابحث عن نقاط الاتفاق.

ز- ارجع إلى بنود الموضوع فور انتهائك من الإجابة على السؤال.

١٠- المواقف الفجائية:

أ- قد يحدث أن يتعطل المكيف مثلا أو الميكروفون، أو يحضر أفراد متأخرين أو غير ذلك من مواقف تعطل سير المحاضرة أو العرض أو المناقشة.

ب- أعد نفسك للتصرف فى هذه المواقف.. تصرف بطبيعية.. لا تجعل هذه المواقف تعطل سير الموضوع.

جـ- تذكر أن الإعداد الجيد المسبق يساعدك على التغلب على مثل هذه المشكلات.

الخطابة ومواجهة الجمهور

هناك ثلاث مراحل للعرض المؤثر على مجموعة من السامعين، وهذه المراحل هى : التحضير، الإلقاء، التخليص.

أولاً: التحضير

لابد أن يكون هناك إعداد مسبق للمادة التى تنوى إلقاءها على الناس، ويجب أن يكون ذلك مكتوبًا فى مذكرة واضحة أمامك، قسم الموضوع إلى الأجزاء الآتية:

١- جزء يجب معرفته، ولابد من عرضه بشكل وافٍ.

٢- جزء يفترض معرفته، ويأتى فى الترتيب بعد استيفاء الأول.

٣- جزء يستحسن معرفته، يمكن أن تعرضه إذا كان لديك وقت كافٍ.

٤- جزء احتياطى فى حالة انتهائك من الأجزاء الثلاثة ولم ينته الوقت بعد.

- تكلم فى هذه الأجزاء حسب ترتيبها وحسب الوقت المتاح لك، ليس من الضرورى أن تعرض كل ما عندك، فقد يضر ذلك بالموضوع.

- قرر ما إذا كان من الأفضل توزيع أوراق أو نماذج أثناء عرضك للموضوع، لأن ذلك يساعد على تركيز انتباه الحاضرين وتوصيل الرسالة المطلوبة.

- انتبه للوقت . . وزع أجزاء الموضوع عليه حسب درجة أهميتها . احتفظ بشىء مهم لآخر الوقت .

- أعلم الحاضرين باستعدادك لسماع أسئلتهم، إما أثناء الإلقاء أو بعد انتهائك من العرض .

ثانياً: الإلقاء

- قد تفضل أن تقرأ الموضوع حرفيًا من ورقة أمامك . وقد تفضل أن تضع أمامك ورقة تحتوى فقط على نقاط الموضوع . كما قد تفضل أن يكون الموضوع مكتوبًا أمامك، ولكن توجد إشارات على النقاط المهمة فيه لكى تتحدث عنها بحريتك .

- مشكلة القراءة الحرفية أنها تسبب الملل، وتفقد الحاضرين اهتمامهم . كما يصعب عليهم تتبع النقاط المهمة فى الموضوع . خاصة عندما يدفن المتحدث وجهه فى الورقة التى أمامه ولا ينظر إلى السامعين .

- وربما كان أفضل الطرق هى أن يواجه المتحدث السامعين . إن ذلك لا يساعد فقط على جذب انتباههم وإثارة اهتمامهم، ولكن أيضا يوثق الصلة بينهم وبين المتحدث .

ولا تنس هنا مهارات الحديث السابق وتوضيحها وتذكر دائما أن تجعل صوتك فعالا للتأثير على الحاضرين من خلال :

- الاسترخاء، فاسترخ حتى يخرج صوتك طبيعيا.
- تنفس بشكل طبيعى وتحكم فى التنفس ليتناسب مع مقاطع الكلام.
- اجعل صوتك واضحا رنانًا بعض الشىء.
- الفظ الحروف جيداً، لا تأكل الحروف.
- الفظ الكلمات جيداً وبوضوح حتى يفهمك الجميع.
- نوِّع فى نغمة الصوت وفى سرعة الإلقاء، ولا تجعل كل كلامك على وتيرة واحدة.
- اضغط مؤكدا على الكلمات المهمة.
- عزز صوتك بالإشارات الملائمة.

ثالثاً: التلخيص

إذا أخبرت الناس أولا بما ستقوله لهم ثم قلته لهم، فمن إتمام العمل أن توجز لهم ما قلته ويساعدك الموجز الجيد على:

- ملء ما قد يكون هناك من فجوات فى جوانب الموضوع.
- تكملة بعض البيانات.
- توضيح أهمية بعض النقاط.
- التركيز على جوانب معينة.
- تذكير الحاضرين بما سمعوا.

- التمهيد لختم الموضوع بشكل متكامل.

- إذا حدث لك أن توترت عندما بدأت تتحدث تذكر ما يلى:

١- استعن بالله وتوكل عليه واطلب مخلصًا العون منه سبحانه.

٢- تذكر أن التوتر العصبى شيء طبيعى، ومن منا لا يتوتر.

٣- أعد للموضوع إعدادًا جيدًا.. وقبل موعد الحديث بوقت كافٍ.. إن ذلك يزيد من ثقتك بنفسك.

٤- رد الفعل (سواء بالصمود أو الفرار) يساعدك على مواجهة التحدى. هل تريد أن تصمد أو تفر؟.

٥- استخدم طاقة إضافية (تركيزا وانتباها أكثر، وجدية) لإعطاء أفضل ما عندك.

٦- خذ نفسين عميقين.. واسترخ لحظات.

٧- ضع أمامك كوبًا من الماء.. احتفظ فى جيبك ببعض السكر الخاص بالحنجرة.

٨- لا تعتقد أن المستمعين يقفون ضدك، أو ينتظرون وقوعك فى خطأ.. انظر إليهم على أنهم أصدقاء.

٩- ابتسم تلقائيًا (هناك فروق بين الابتسامة الطبيعية أو مجرد فتح الفم ببلاهة أو عصبية).

١٠- خذ مكانة - واقفا أو جالسا - بهدوء وثقة.

١١- انظر إلى الحاضرين بود.. لا تتجاهلهم أو تتعالى عليهم.

١٢- لا تبدأ الكلام حتى يهدأ الحاضرون.

كيـــف تكتـــب ؟



– بداية سل نفسك سؤالا :

- **هل الكتابة ضرورية**
- **هل هى كافية**
- **هل هى فعالة**
- **هل يوجد بديل آخر للاتصال دون استخدام الكتابة**

– إذا قررت الكتابة، قم بتقسيم رسالتك أو خطابك إلى فقرات : مقدمة، محتوى، نهاية .

– اجعل مقدمة رسالتك بسيطة .

– استخدم الكلمة البسيطة وتجنب الكلمات الثقيلة عند الكتابة .

– تجنب التكرار .

– لا تكتب عندما تكون ترغب فى إرسال رسالة بها نقل للمشاعر والأحاسيس .

– حدد الغرض الرئيسى من الرسالة .

– ما المانع من كتابة مسودة وتقوم بمراجعتها قبل الصياغة النهائية، فإذا لم يكن لديك وقت كاف للمراجعة الدقيقة، فلن يكون لديك وقت للكتابة أساساً،





والأفضل ألا تكتب إذا كنت لن تراجع ما كتبته مرة أو مرات أخرى.

– استند فى كتابتك إلى الحقائق.

– تجنب الكلمات الغريبة والعبارات المبتذلة.

– اتبع الأسلوب الموجز الحازم والجمل القصيرة.

– استخدم الأفعال أكثر من الأسماء.

– استبعد الكلمات غير الضرورية بتغيير الأسماء إلى أفعال.

– تجنب استخدام الأسماء والصفات كأفعال.

– استخدم صيغة المبنى للمعلوم بإظهار الفاعل.

– تجنب تكرار الكلمات واستخدام المرادفات بديلا لذلك.

– ابدأ فى عمل مسودتك بكتابة جميع أفكارك ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك الكلمات المهمة على الورق، ولا تهتم فى البداية بالتسلسل فبإمكانك أن تجمع الأقسام الفرعية فيما بعد فى شكل مجموعات.

– تذكر دائماً «خير الكلام ما قل ودل».

– لا تكتب فقط لتملأ الصفحات بل كن مبدعا ودقيقا وهادفا.





كيف تستمع ؟

هناك فرق بين السمع والاستماع، فالسمع **Hearing** يتعلق بوظيفة الأذن فى تلقى المثيرات الصوتية، أما الاستماع **Listening** فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعانى المتضمنة فيما يقوله المرسل.

ويتأثر الاستماع بالعديد من العناصر، ويمكننا تقسيم هذه العناصر إلى مجموعتين، أولاهما تمس ما هو منطوق وملفوظ من كلمات وصياغات، وثانيتهما تمس ما هو غير منطوق وغير ملفوظ.

العناصر الشفهية للاستماع:

هناك العديد من العناصر المنطوقة أو الملفوظة التى تؤثر على إمكانية الاستماع،ومن هذه العناصر ما يلى:

١- الألفاظ والصياغات:

إن الكلمات وطريقة الجمل والفقرات لها علاقة بمدى فهم المستمع للرسالة أو الموضوع الذى يتحدث فيه المرسل. وكذا الحال فإن استخدام مصطلحات أو كلمات صعبة يجعل عملية الاستماع شاقة. هذا من جانب المتحدث، أما من جانب المستمع فعليه أن يشجع المتحدث من خلال عبارات التشجيع، وأصوات الترحيب بما يتم سماعه.

٢- توجيه المناقشة:

قد يخرج الحديث أحيانا إلى أمور هامشية وخارجية، وقد يتطلب الأمر من المستمع أن يوجه ويركز المناقشة فى الأفكار الرئيسية، فقد يقول المستمع ويشجع المتحدث بقوله : « دعنا نركز على . . . . . » أو « ألا ترى أن . . . . . هو أفضلها »، أو « أعتقد أن اهتماماتنا المشتركة فى . . . . . ما رأيك؟ ».

٣- التصرف العلمى:

قد يسترسل المتحدث فى الكلام دون الدخول فى التطبيق أو فى الحل أو فى التصرف، وعلى المستمع أن يشجعه ببعض العبارات مثل « ما رأيك فى الحل؟ »، أو « ما الذى يجب أن نفعله؟ »، أو « ما هى الخطوات التالية؟ ».

٤- الصوت:

إذا استخدم المتحدث صوتا منخفضا جعل الاستماع عملية صعبة، وأيضا استخدام نبرة صوت دافئة للتعبير عن المشاعر الهادئة، واستخدام نبرة صوت سعيدة للتعبير عن المشاعر السارة السريعة، يمكن أن يعزز من المعانى التى يتحدث عنها شخص معين.

العناصر غير الشفهية فى الاستماع:

ويقصد بها حركة الجسم وتعبيرات الوجه، والبيئة المحيطة بالتحدث والاستماع.

١ - حركة الجسد والأيدى:

إن قيام المتحدث باستخدام جذع الجسم وحركته للأمام وللخلف وإلى الجانبين، وأيضا حركة الأيدى والأصابع يمكنها أن تعى معنى الرسالة والموضوع الذى يتحدث عنه، وازدياد الحركات عن المعقول والمناسب قد يشوهه ويشوش المعانى، وقد تستخدم كدلالة على عدم ثقة المتحدث فى نفسه، أما بالنسبة للمستمع، فالحركة الهادئة لجذع الجسم، واستناد الجسم على ظهر الكرسى، وعدم التمطع والتثاؤب وحركات السأم هى حركات مهمة لتشجيع أو تثبيط همة المتحدث فى الاستمرار فى الحديث.

٢ - تعبيرات الوجه:

إن حركة الشفايف، وخلجات الوجنتين، والعيون، والحواجب يمكنها أن تعطى تعبيرا يعزز المعانى التى يتحدث بها المتحدث، أما بالنسبة للمستمع فنفس تعبيرات الوجه يمكنها أن تشجع أو تثبط همة المتحدث فى المضى فى حديثه.

٣ - المناخ والبيئة:

إن مدى الراحة فى الأثاث والجلسة، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، ووضع المتحدث بالنسبة للمستمع يمكنها أن تؤثر بصورة أو بأخرى على كل من المتحدث والمستمع.

وتذكر دائما أن:

- الاستماع إلى الآخرين يحتاج إلى شجاعة واستعداد كبير للتغيير، فهل لديك

هذه الشجاعة التى يفتقدها الكثير منا؟

- الارتباط العاطفى بموضوع معين يجعل من الصعب علينا تقبل وتفهم وجهات النظر المختلفة حول ذلك الموضوع.
- العمل داخل مجموعات كبيرة نسبياً يقلل من فرص الاستماع الجيد، كما أن الاختلاف فى الشخصية والخبرة يؤدى إلى إعاقة الاستماع خاصة أنه قد تبين من الأبحاث والدراسات أن: الشخص العادى يستطيع أن يتذكر ٥٠٪ من أى حديث يسمعه بعد انتهاء الحديث مباشرة، ويحتفظ بحوالى ٢٥٪ بعد مرور شهرين، كما أننا نفقد ما بين ثلث ونصف ما سمعناه بعد مضى ثمانى ساعات، فى حين نفقد جزءاً يسيراً فى الشهور الستة التالية بالمقارنة بما فقدناه فى الساعات الأولى.

وحتى تستمع بفاعلية:

- توقف عن الكلام فأنت لا تستطيع الاستماع وأنت تتكلم.
- حاول أن تريح المتحدث وأعطه الفرصة للكلام وشجعه على أن يعبر عن نفسه.
- أظهر للمتحدث أنك تود الاستماع إليه، وذلك من خلال شكلك وتعبير وجهك وتصرفاتك وتركيز الانتباه على ما يقول.
- لا تشوش على الاستماع، فلا تقرأ من ورق أمامك ولا تنقر بأصابعك و ......

- ضع نفسك مكان المتكلم، ماذا كنت تفعل.
- كن صبوراً وأعط المتحدث وقتاً كافياً ولا تقاطعه.
- حافظ على هدوئك، فالشخص الغاضب يتصيد المعانى الخطأ والسيئة من المتحدث.
- تقبل المناقشات والنقد بسهولة حتى لا يتحول المتحدث إلى مهاجم شرس لا يدرى ماذا يفعل.
- سل المتحدث فذلك يشجعه إلى المضى فى الحديث فيعطى معلومات أكثر ورؤية أوضح.
- إذا أردت أن تستمع فلن تستطيع إذا كنت تتكلم، مرة أخرى توقف عن الكلام.
- إياك وتصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه مسبقاً.

***

كيف تنصت؟

لقد انعم الله علينا بأذنين ولسان واحد، وبالتالى يجب الإصغاء أكثر من الكلام، ويتطلب الإنصات والإصغاء أذنين إحداهما لفهم القصد والأخرى للإحساس، وهناك فرق بين المنصت والمستمع.

فالمستمع:

- قد يسمع بفتور.
- يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة.
- يقاطع ويجادل.
- يبحث عن الحقائق.
- لا يغير من أسلوبه ولا يبذل جهداً واهتمامه عادى.
- يسهل تشتيت انتباهه إلى أمور أخرى.
- يشرد فى أحلام اليقظة.

أما المنصت فهو:

- يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه.
- يبحث عن المحتوى ويهمل طريقة المتحدث ولا يلتفت لأخطائه.
- لا يقاطع حتى يفهم ما يعنيه المتحدث.

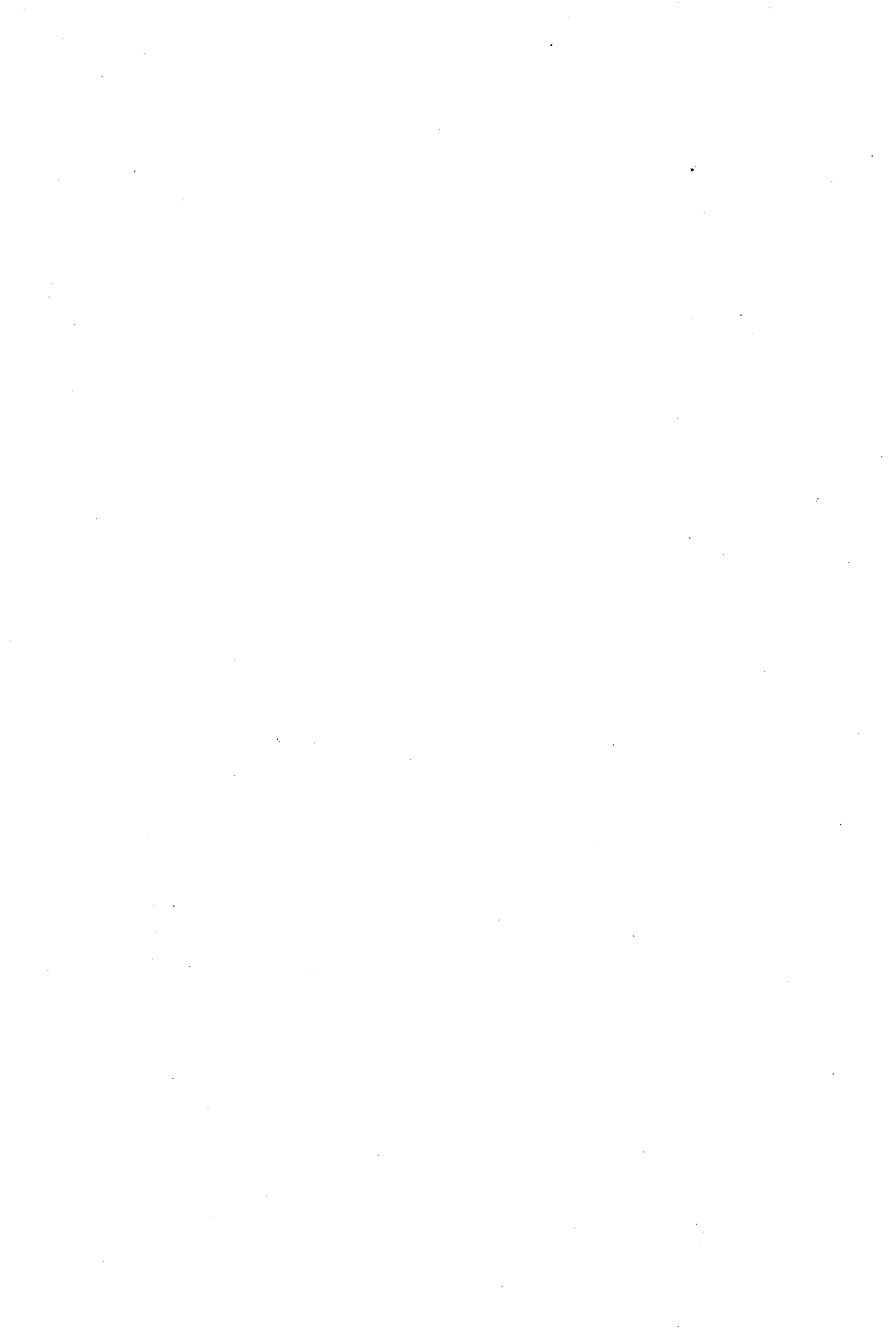
- ينصت ويهتم بالمغزى الرئيسى للحديث .
- يستخدم كل الوسائل المناسبة لطريقة المتحدث وذلك حتى يفهم ما يعنيه .
- يتفرغ تماما للحديث وينصت بكل حواسه .
- يعرف كيف يركز ويقاوم العادات السيئة التى تشتت الانتباه.
- يفسر كل ما هو انفعالى ولكن لا يقف عنده .
- يركز ويفكر ويحلل ويلخص الحديث .

وحتى تنصت

- ابحث عن مجالات الاهتمام ومغزى الحديث .
- كن مرنا مع كل من يتحدث وتقبل أسلوبه .
- تعمد الإنصات وتفرغ للحديث بكل حواسك .
- قاوم التشتت وابتعد عن مصادر الضوضاء .
- درب عقلك على التركيز.
- كن يقظاً وابتعد عن الانفعال .
- حاول أن تفكر بصورة أسرع من الحديث .
- شارك وجدان المتكلم.




مهارة تحفيز
الرجال



تحفيز الرجال

يثير موضوع التحفيز تساؤلات عديدة لدى القادة، وتختلف الآراء حول مدى فعالية الوسائل المختلفة للتحفيز فى تحقيق الأهداف التى يسعى إليها القائد فى العمل.

ولكن للتوصل إلى فهم سليم للتحفيز يتطلب الأمر من القائد أولاً أن يعرف حقيقة السلوك الإنسانى والعوامل المحددة له.

فالإنسان يسعى من خلال سلوكه إلى تحقيق أهداف معينة.

والسلوك الإنسانى ينشأ نتيجة لسبب أو أسباب معينة.

ويتحدد اتجاه السلوك وشدته، ودرجة الإصرار فيه والمثابرة عليه بفعل دوافع معينة.

أى أن السلوك الإنسانى فى مظاهره المختلفة (والعمل مظهر أساسى من مظاهر السلوك) يتحدد وفقًا للعوامل الثلاثة الآتية:







والسبب هو أى تغير يحدث فى ظروف الإنسان الداخلية أو الظروف الخارجية المحيطة به، معنى هذا أن نقص موارد الشخص المالية يعتبر تغيراً فى ظروفه وأحوال

معيشته، وبالتالى يعتبر منشئًا للسلوك أن يجعل الشخص فى موقف يشعر فيه بضرورة التصرف أو السلوك بشكل ما.

لذا يمكن القول أن السبب هو عبارة عن فرصة منشئة للسلوك.

وفى المثال السابق فإن سلوك الشخص سوف يتحدد بنوع الهدف أو الأهداف التى يسعى إلى تحقيقها، فقد يكون هدفه إعادة دخله إلى ما كان عليه، وقد يكون الهدف زيادة الدخل عما كان يحصل عليه سابقًا، وقد يتمثل الهدف فى الرغبة فى ضغط إنفاقه لموازنة الدخل بالإنفاق.

وعلى هذا يمكن اعتبار الهدف الذى يسعى إليه الإنسان هو النتيجة التى يعمل على تحقيقها، أو هى محاولة الشخص لإعادة ظروفه الداخلية أو الظروف الخارجية المحيطة به إلى ما كانت عليه (أى أن الهدف يمكن النظر إليه باعتباره محاولة لإزالة السبب الذى جعل الإنسان يشعر بالحاجة إلى التصرف والسلوك).

وأخيراً فإن إتجاه السلوك وقوته ودرجة مثابرة الشخص على نمط السلوك سوف يتحدد تبعًا لنوع الدافع أو قوة الدافع الذى يشعر به الفرد.

والدافع هو الرغبة غير المشبعة (أو هو النقص الذى يشعر به الإنسان فى بعض حاجاته الأساسية) أى أنه يمكن النظر إلى الدوافع باعتبارها عوامل توجه السلوك وتعمل على الاحتفاظ به فى اتجاه معين، ففى مثالنا السابق نرى أن الشخص الذى يشعر برغبة فى التصرف والسلوك بعد التغير الذى طرأ على موارده المالية، وقد حدد لنفسه هدفًا - وهو المحافظة على مستوى معيشته السابق - فإنه يواجه بعدد من بدائل السلوك مثال ذلك:

- إنه يستطيع الاقتراض بما يعادل النقص فى دخله .
- إنه يستطيع السحب من مدخراته السابقة لتعويض النقص فى دخله .
- إنه يستطيع البحث عن عمل إضافى للحصول على فرق الدخل الضائع .
- إنه يستطيع تخفيض مستوى إنفاقه ليتلاءم مع موارده المالية الجديدة دون تخفيض مستوى معيشته الفعلى ، بالانتقال إلى أنماط استهلاكية جديدة باستهلاك السلع الأقل جودة مما تعود استهلاكه .

والسؤال الذى يواجهنا الآن هو :

ما العامل الذى يحدد نوع السلوك الذى سيختاره هذا الشخص؟ وما درجة المثابرة أو الاستمرار فى هذا السلوك المختار



الإجابة عن هذا السؤال نجدها فى أمرين :

الأول : الدوافع التى تختلج فى نفس هذا الإنسان ، وهى عبارة عن درجة النقص فى الإشباع أو مدى حاجاته غير المشبعة ، أو بعبارة أخرى فى مثل هذا المثال بالذات يمكن قياس الدافع بدرجة الانخفاض التى تحققت فى الدخل مقيسة بمستوى الدخل الذى يرغبه هذا الفرد ، فلو كان الرجل يفضل دخلاً ١٠٠٠ جنيه شهرياً وانخفض دخله الفعلى من ٦٠٠ جنيه إلى ٤٠٠ جنيه فإننا نقول إن الدافع (أو الانخفاض الحقيقى فى الدخل) هو ما يعادل الشعور بالحاجة إلى ٦٠٠ جنيه (الفرق بين ١٠٠٠ ، ٤٠٠ جنيه وليس ٢٠٠ جنيه الفرق بين ٦٠٠ ، ٤٠٠ جنيه) .

الثاني: الحوافز المحيطة بالشخص وهى تمثل الإمكانيات المتاحة فى البيئة المحيطة بالشخص، والتى يمكن استخدامها لتخفيض النقص الذى يشعر به الفرد، ففرصة العمل الإضافى التى يدفع عنها أجراً مضاعفاً تمثل حافزاً يجذب الرجل للعمل المضاعف لتعويض النقص فى دخله، ووجود مدخرات سابقة كبيرة حافز يغريه على تجاهل العمل الإضافى وتعويض النقص فى الموارد المالية بالسحب منها، ووجود سلع وخدمات من نوعيات مختلفة حافز يغرى الرجل على محاولة إعادة التوازن إلى ميزانيته باستعمال السلع الأرخص وهكذا. وحيث إن الفرد تعتمل فى نفسه دوافع مختلفة النوع والقوة فى ذات الوقت، كما أنه يندرج فى المجتمع الذى يعيش فيه إمكانيات ووسائل مختلفة لإشباع رغباته وتخفيض درجة النقص التى يحسها فى نواحى الإشباع المختلفة، فإن اختيار اتجاه السلوك ودرجة هذا السلوك واستمراره تتوقف إذن على مدى التقابل والتجانس بين الدوافع والحوافز من ناحية وعلى الأهمية النسبية للدوافع المختلفة من ناحية أخرى.

إى أن الإنسان يحاول إشباع رغباته الأكثر إلحاحًا أولاً بالاتجاه ناحية الحافز الذى يحقق أقصى إشباع ممكن.

ويمكن تصور دورة السلوك الإنسانى كما يلى:



بحث عن وسائل إشباع الحاجة أو تخفيض الألم

شعور بالنقص فى حاجة معينة (قلق، توتر، ألم) أو سبب للسلوك

مستوى مطلوب من الإشباع

حوافز أو وسائل إشباع

مجهود أو عمل أو سلوك

إشباع

مستوى فعلى من الإشباع

إدراك حوافز جديدة لرفع المستوى المطلوب

عملية الإدراك

أى أن الإنسان يسعى دائماً إلى أن يكون فى حالة توازن وهو يسعى إلى تحقيق هذا التوازن بالعمل على سد الثغرات التى توجد بين المستوى المطلوب من كل حاجة يشعر بها، وبين المستوى الفعلى للإشباع من تلك الحاجة، ولا شك أننا يمكن أن نتصور أن وجود الثغرات (الدوافع) يمكن أن ينشأ نتيجة ارتفاع

المستوى المطلوب للإشباع (أو ما يطلق عليه ارتفاع مستوى التطلعات) أو نتيجة لانخفاض حجم الإشباع الفعلى، وبناء على حجم الثغرة (الدافع) والأهمية النسبية للحاجة التى يعبر عنها الدافع، فإن السلوك يتحدد فى الاتجاه والقوة هادفًا فى كل حالة إلى إعادة التوازن بين حاجات الفرد وإمكانياته.

ومن هنا نرى المفهوم الحقيقى للحافز باعتباره شيئاً خارجًا عن الإنسان إذ يوجد فى المجتمع الذى يعمل أو يعيش فيه ويجذبه للتصرف فى ناحية معينة حيث يمثل أداة لإشباع حاجته معينة (أى تخفيض ألم أو قلق أو توتر يعانى منه الشخص) من ناحية أخرى فإن الحافز قد يعمل على خلق حاجات جديدة لم يكن يشعر بها الفرد أو رفع مستوى تطلعاته من ناحية معينة، وبالتالى يصيب الإنسان بحالة من عدم التوازن وينشيء بذلك دورة سلوكية جديدة تهدف إلى إعادة التوازن بالحصول على هذا الحافز.

أى أن الحوافز تمثل أدوات أو وسائل لإشباع حاجات الأفراد المختلفة وتجذبهم من ناحيتهم لتخفيض درجة النقص فى الإشباع التى يعانون منها.

والسؤال الآن ما هما شروط النجاح فى تطبيق نظم الحوافز ؟

هناك شرطان أساسيان لابد من توافرهما حتى تصبح للحوافز فعالية وبالتالى نجاح العمل.

الشرط الأول : أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الأفراد (أو فئة معينة من الأفراد) بمعنى أن الحافز أداة مطلوبة ومرغوب فيها لتخفيض النقص فى الإشباع الذى يعانى منه الفرد، أو أن يصلح الحافز لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب من رغبة قائمة .

الشرط الثانى : لنجاح أى حافز فى حث الأفراد على زيادة ما أو أداء عمل بذاته برغبة القائد والإدارة لابد من أن يرتبط فى ذهن الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء وبين الحصول على الحافز كذلك لابد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكداً (أو كبيراً) إذا تم الأداء المطلوب وأن تكون الفترة المنقضية بين الأداء وبين الحصول على الحافز أقصر ما يكون .

والآن عزيزى القائد تذكر دائماً الحقائق التالية :

* الحوافز تتعدد بتعدد الحاجات الإنسانية ولا يمكن تصور وجود حافز واحد يصلح لإشباع كل حاجات الفرد .

* الحوافز تختلف فى فعاليتها تبعاً لدرجة النقص فى الإشباع، التى يشعر بها الفرد، وبذلك لا يمكن تصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور فى حفز الأفراد المختلفين على الأداء . أى أن فعالية الحافز الواحد ستختلف من فرد لآخر .

* نظم الحوافز لا يمكن أن تكون موحدة أو نمطية.

القائد كيف يتعرف على الحافز الملائم للأفراد؟

تصبح مشكلة القائد في كيفية تحديد الحافز الملائم للعاملين معه هي أهم المشكلات على الإطلاق، وحتى يستطيع حل تلك المشكلة لابد من التعرف أولاً على الحاجات المختلفة التي يشعر بها الفئات المختلفة من الأفراد في كل وقت من الأوقات.

وقد حددها عالم النفس (ماسلو) وسماها بالحاجات الإنسانية في خمس هي:

١ - الحاجات الفسيولوجية الأساسية وهي الحاجة إلى الماء والهواء والطعام.

٢ - الحاجة إلى الأمن والحماية وعدم الخوف من الفصل والاستغناء عن خدماته.

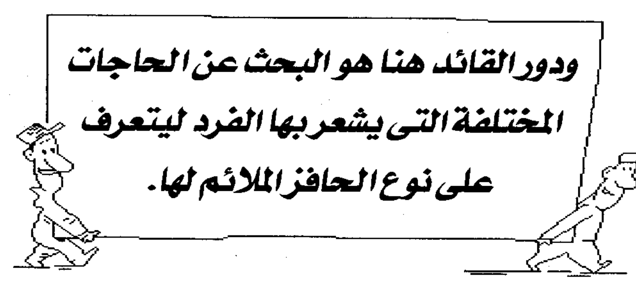
٣ - الحاجة إلى الحب والتعاطف والحياة الاجتماعية حيث تبادل الود والاتصال بالآخرين.

٤ - الحاجة إلى الشعور بالعزة واحترام النفس.

٥ - الحاجة إلى النمو والتقدم وتحقيق الذات وهي قمة الإنجاز البشري.

تلك الحاجات المختلفة تنتظم لدى الفرد على شكل هرم توجد في قاعدته الحاجة الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج الحاجات الأخرى في ترتيبها السابق حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد أكثر الحاجات تقدمًا ونضجًا وهي الحاجة إلى

النمو والتقدم وتحقيق الإنسان لذاته، وعلى القائد أن يدرك تمامًا أن الحاجات غير المشبعة هي الدوافع للسلوك وأن الإنسان بمجرد أن يحصل على درجة معقولة من الإشباع لحاجة معينة فإنها تقل في الأهمية وتفقد حساسيتها باعتبارها دافعًا للسلوك، وبالتالي فإن الحاجة التي تليها في الترتيب تحتل مكانها وتسيطر على سلوك الفرد وهكذا.



وفيما يلي نموذج مقترح لنوع البيانات التي يجب على القائد الحصول عليها لتكوين صورة واضحة عن دوافع الأفراد معه، وبالتالي يستطيع تحديد الحافز الملائم لها:

١ - ما الحاجات المختلفة التي يشعر بها الأفراد؟

٢ - ما الأهمية النسبية لكل حاجة من تلك الحاجات بالنسبة لكل فرد من الأفراد؟

٣ - ما المستوى المطلوب من الإشباع لكل من تلك الحاجات؟

٤ - ما تصور الأفراد أو إدراكهم للمستوى الفعلي الذي يحصلون عليه من الإشباع في كل حاجة؟

٥ - ما تصور الأفراد لاحتمال حصولهم على المستوى المطلوب؟




والآن تعرف بنفسك على العناصر المؤثرة فى عملية تحفيز رجالك حيث :

- جو العمل.
- نظام الأجور والحوافز.
- الأمان الوظيفى.
- النمو الشخصى فى الوظيفة.
- الالتزام والولاء.
- الرغبة فى العمل وقبول تحدياته.

التمرين التالى يحدد لك درجة التحفيز المتاحة فى العمل لديك حيث الرقم (١) يعنى أقل درجة والرقم (٥) يعنى أعلى درجة.

(أ) جـو العمـل

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
١- ترتيب وتنظيم ووضع متطلبات العمل (الآلات - معدات - مكاتب ....)					
٢- الإضاءة، الديكورات، التكييف،					
٣- نظافة وصيانة مكان العمل					
٤- توافر الأدوات المساعدة على العمل (أوراق، أقلام، ....)					
٥- ملاءمة الوظيفة للفرد					
٦- الجو العام فى مكان العمل					



(ب) نظام الأجور والحوافز

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
١- رضا الأفراد عن نظام الأجور والحوافز					
٢- استمتاع الفرد باستحقاقه من الإجازة في الوقت الذى يختاره					
٣- سياسة التأمين الصحى والإجازات المرضية					
٤- نظام الحوافز والمكافآت					
٥- نظام الترقيات					
٦- فوائد ما بعد الخدمة (الاستحقاقات)					

(جـ) الأمـان الوظيـفى

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
١- الشعور بالأمان فى الوظيفة الحالية					
٢- الشعور بالأمان فى المستقبل الوظيفى					
٣- العلاقات بين جميع الأفراد (رؤساء، مرؤوسين، زملاء)					
٤- وضع المؤسسة مع المؤسسات المنافسة					
٥- إذا استقال الفرد لن تفتقده المؤسسة					
٦- حرص المؤسسة على المحافظة على الفرد للعمل معها					

(د) النمو الشخصى فى الوظيفة

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
١- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب خبرات جديدة					
٢- معرفة الفرد مرئيات القائد المباشر عن أدائه لتطويره					
٣- وجود خطة تدريبية للفرد					
٤- وجود خطة تنمية فردية لكل فرد (مسار وظيفى)					
٥- اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات الفرد					
٦- مساهمة المؤسسة فى تطوير الفرد					

(هـ) الالتزام والولاء

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
١- اهتمام القائد بوجهة نظر الفرد					
٢- إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب خبرة جديدة (تدوير وظيفى)					
٣- إلمام الفرد بأهداف ومرامى المؤسسة					
٤- السعى لمعرفة مرئيات الفرد					
٥- المشاركة فى اتخاذ القرار الخاص بالعمل والمؤسسة					
٦- العلاقة الوطيدة بين القائد وأفراده					

(و) الرغبة فى العمل وقبول تحدياته

العنصر	١	٢	٣	٤	٥
١- وجود رغبة أكيدة للوظيفة / العمل					
٢- وجود أهداف واضحة للوظيفة					
٣- تنوع العمل (غير روتينى ومكرر)					
٤- منح الفرد مسئوليات جديدة يمكنه تحملها					
٥- توافر عنصرى الإثارة والتحدى فى الوظيفة					
٦- الشعور بالملل والتذمر فى الوظيفة					

إدارة العملية التحفيزية

عزيزى القائد : هل فكرت لدقائق ما الذى يجعل للتحفيز قيمة فى عيون رجالك، وخاصة التحفيز المعنوى والنفسى لا المادى (مع عدم إهمال التحفيز المادى) .

إن الفرق يتمثل فى كيفية إدارة هذا العملية التحفيزية ونظام التقدير والمكافأة خاصة إذا :

- أشركت رجالك فى تصميمه .
- حددت معايير التحفيز وشرحتها للأفراد .



- كافأت كل من يحقق تلك المعايير وليست نخبة تختارها فقط.
- قدرت السلوكيات والنتائج على حد سواء.
- حددت الحوافز بناءً على احتياجات كل فرد.
- لم تنس عبارات الشكر والثناء.
- جعلت من أهدافك زيادة شعور الأفراد باحترام الذات واحترام الآخرين.
- أنشئت جواً تزداد فيه الحوافز المعنوية.
- كافأت الفريق ككل على ما حققه من إنجازات.
- خلقت جو المرح فى العمل.
- تجنبت الأخطاء القاتلة التى تجعل إدارتك لعملية حفز الآخرين تؤتى بنتائج عكسية.

- **هناك أربع خطوات للوصول إلى إدارة فعالة للعملية التحفيزية وهى:**

الأولى ← حدد أهدافك واجمع المعلومات من رجالك

اتفقنا على إشراك الأفراد معك فى إعداد نظام للتحفيز ولا تخش شيئًا، فأنت هنا لا تتنازل عن سلطاتك ولا تفوضها لأحد ولكن كل منكم له مسئولية.

فالفرد أو الموظف مسئوليته الرئيسية تتمثل فى التأكد من إشباع نظام التحفيز لاحتياجاته، ومسئولية القائد تتمثل فى التأكد من إشباع هذا النظام لاحتياجات المؤسسة.

وقبل أن تبدأ فى عملية الإشراك تلك عليك أن تحدد أهدافك بالإجابة عن







تلك الأسئلة :

- هل حددت أهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية ؟
- هل حددت أهداف إدارتك داخل المؤسسة ؟
- ما الأعمال أو الخدمات التى تقدمها مؤسستك أو إدارتك كوحدة داخل منظومة عمل متكاملة ؟
- هل حددت أفضل توازن ممكن بين المكافآت التى ترتكز على السلوك والمكافآت التى ترتكز على النتائج ؟
- هل حددت السلوكيات غير القابلة للتفاوض (مثل تأخير تسليم طلبيات ، الرد بخشونة على أحد العملاء) ؟
- هل هناك موازنة محددة لنظام المكافآت ؟
- هل تابعت نفس النظم التى ترغب فى تطبيقها على شركات أخرى ومؤسسات متشابهة ؟
- هل حددت أفضل طريقة لإشراك الأفراد فى تصميم النظام :

توصيات مكتوبة ، اجتماعات وآراء شفهية ، فريق عمل مسئول عن هذا النظام .

- هل هناك جدول زمنى لتصميم هذا النظام؟
- هل حددت الأفراد الذين سيختارون مستحقى المكافآت أم ستقوم أنت بذلك (فوض على قدر الإمكان) .



كل ما سبق تم ولم تبدأ فعلا فى تصميم النظام ولكن تذكر أن من ساعدك على تصميم النظام قد بذل جهدا حتى خرج إلى الضوء ورآه الجميع واتفقوا عليه فلا تنس هؤلاء الجنود المجهولين.

٢- كل شىء قابل للنقاش حول النظام المرغوب إقراره إلا : الأهداف والموازنة فإنها غير قابلة للتفاوض.

٣- لن يحصل الجميع على مكافأة وإلا ضعف أثرها هى والنظام الموضوع.

الثانية : ← حدد المعايير المطلوبة للحصول على المكافآت

إذا كانت المعايير لأى شىء غير واضحة، سيعمل الجميع على التوصل إلى أسباب تبرر عدم فوزهم بالمكافأة المطلوبة، وكذلك تبرر لهم فوز زملائهم بها.

لذا لابد من تحديد هذه المعايير.. كيف؟

قمت مسبقا بتحديد الأهداف وقيم مؤسستك والسلوكيات والنتائج التى تدعم كل هذا وتسهم فى تحقيقها.

هذه الأهداف والسلوكيات والنتائج ينبغى أن تكون محددة فى المعايير التى تضعها.. والآن حدد المكافأة والمعايير الخاصة بها أو التى تستند إليها.

المكافـــــأة	المعـــاييـــر
أولا : أجـازة مـصـيف شـاملة للفـرد وأسرته بالكامل	١- حل مشكلات فنية للعملاء فى وقت ٢٤ ساعة من اتصال العميل لعدد مثلا ١٥ عميلا (حسب نوعية العمل) . ٢- وفـــر ٢٥٪ فى تكاليف المادة الخـــام والتجهيزات . ٣- عدم حدوث إصابات أثناء العمل نتيجة الالتزام بإجراءات الأمن الصناعى . ٤- انتظام معدل الحضور للعمل بنسبة ٩٩٪
ثانيا : العامل المثالى على مدار العام / الشهر	١- خلق قويم . ٢- يثنى عليه العملاء، الزملاء ٣- نسبة حضور قدرها - ٪
ثالثاً :	٤- .....
رابعاً :	٥- ......
خامساً :	
سادسًا :	

إذا اشتكى البعض لا تتضايق، فالنمط الواحد من المعايير لن يناسب الجميع .



الثالثة: ◄──── مكافأة من حقق المعايير:

مادمت وضعت المعايير وحققها أحد الأفراد فلابد من مكافأته، وإلا فشل نظامك ومصداقيتك فى التعامل مع رجالك.

وتأكد أنه حينما تفعل هذا - تضع المعايير ثم تكافىء كل من حققها - سيدخل رجالك فى منافسة مع الأهداف والمعايير، وليس مع بعضهم البعض، وبالتالى سيكون الأفراد أنفسهم عند ذلك هم من يتحكمون فى نجاحهم وستكون جهودهم هى التى تحدد المكافآت الخاصة بهم بشكل مباشر وسيشكر هؤلاء الأفراد أنفسهم حين يفوزون بأى مكافأة وسيلومون أنفسهم إذا لم يفوزوا لأنهم:

* عرفوا ما جعلهم يفشلون فى الحصول على المكافأة.
* فى المرة القادمة سيسعون لأن يستفيدوا من أخطائهم ويطوروا من أنفسهم.
* يعرفون أن فشلهم راجع لهم ودليل على حيادية النظام والمعايير، وليس دليلا على طبيعة - النظام - التعسفية (فقد كان من اختيارهم) وعليه فسوف يزيد هذا من تحفيزهم المرة القادمة.

- إذا كان الفائز فريقًا لا تنس أن تشكر الفريق بالكامل ولا تنس أحداً.
- إذا كان الفائز فردا هل كان معه آخرون يساعدونه، لا تنسهم مطلقا حتى ولو بكلمة ثناء وشكر.



الرابعة: ـــــــ اختيار المكافأة التى تسعد الفرد

(خاصة فى حالة عدم تحديدها مسبقا أو الرغبة فى تغييرها وإعلانها للجميع)

ضع نفسك مكان رجالك وفكر فيما قد تحب أنت أن تكافأ به.

عامل رجالك بمثل ما تحب أن تعامل أنت به.

ماذا لو اختار رئيسك مكافأة لك وهى تذكرتان لحضور حفل بالأوبرا أو حفل الكابوكى اليابانى! وأنت لا تعرف ما الأوبرا ولا ما اليابان؟

سوف تكون المكافأة بالنسبة لك ولمن معك عقاب مع الكابوكى الفظيع وليس اللذيذ، لابد أن تفترض أن تسعد الفرد ولا تؤذيه. وحتى تخرج من هذا المأزق:

- تقدم للفرد بينك وبينه وأعلن أنك مسرور جدا من أدائه للعمل وأنك ترغب فى مكافأته وهل المكافأة المعلن عنها تناسبه فعلا أم لا.

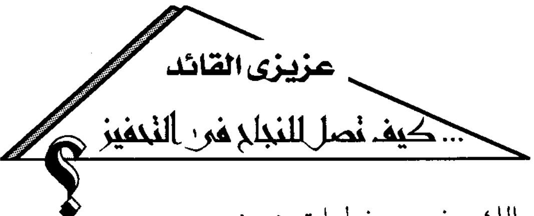
لا تنس أن تربت على كتفه (وبحنان الأبوة والأخ الكبير والصديق العزيز).

- اعرض العديد من البدائل للفرد حتى يمكنه أن يختار من بينها ووضح له أن هذا الأمر يسعدك جدا ولا يغضبك.

- انظر للفرد أثناء عمله ما الخبر السار الذى يسعده.

* يوم أجازة يقضيه بين أسرته فى المنزل.
* رحلة سريعة نحو أحد الأماكن البعيدة.
* مكافأة مادية أيا كانت قيمتها.
* شهادة تقدير من الشركة.

- اسأل زملاء هذا الفرد فى العمل ومن هو صديقه بعد العمل منهم.
- لا تحرج الفرد ولا تدفعه نحو اختيار شيء لا يحبذه، ولا تورطه فى اختيار لأنك تحبذ وتفضل هذا الشيء.
- إذا تأكدت من سوء اختيارك فلا تحزن، حاول مرة أخرى وجرب ثانية فسوف تنجح بالتأكيد إن شاء الله.
- ليس هناك ما يتعارض مع توزيع استبيان للجميع يحددون فيه ما يفضلونه من مكافآت خاصة.



تبدأ رحلتك فى تحفيز رجالك بخمس خطوات هى:

الخطوة الأولى: تعلم كيف تقود الرجال.

الخطوة الثانية: اختبر تطابق التوقعات.

الخطوة الثالثة: ابدِ اهتمامك برجالك.

الخطوة الرابعة: احترم رجالك كخبراء.

الخطوة الخامسة: لا تعق التطور الشخصى.

الخطوة الأولى: تعلم كيف تقود الرجال:

المهارة الأولى التى يتعين عليك تعلمها هى أن تظهر مقدرتك على القيادة. ويتم ذلك بطريقتين: أن تكون كفئًا، وأن تعلم رجالك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم، فالقائد غير الكفء وغير المنظم يتسبب فى خفض معيار التفوق، ويوجد حالة من التوسط (ضآلة الجودة) أو يحترم الرجال الامتياز، ويريدون أن يكون مديروهم أكفاء ومتفوقين فى كل ما يفعلونه.

ماذا تعنى كلمة كفء؟ إنها تعنى أكثر من مجرد «بارع». إنها تعنى أن يكون:

** مؤهلاً.

** وحاذقًا.

** وبارعًا.

** ومنتجًا.

كما تعنى ألا يكون:

** **جاهلاً بمقتضيات عمله.**

** **أو غير ماهر فى الوصول إلى النتائج.**

** **أو غير قادر على التعامل مع الأوضاع الجديدة.**

** **أو كسولاً ومتقلبًا ومهملاً.**

والكفاءة لا توفر وقتك وحسب، بل تعطيك وقتًا لإشباع مستويات حاجات من يعمل معك.

الخطوة الثانية: اختبر تطابق التوقعات :

كثيرًا جدًا ما يحدث أن نعين إناسًا فى وظائف يبدو لنا أنها تناسبهم كثيرًا من حيث المبدأ، ولكنها لا تناسب روحهم الإنسانية.

وهناك عاملان يتجاهلهما الناس غالبًا وهما: أن الناس يحبون أن يروا النتيجة النهائية لجهودهم، وأنهم يستمتعون بالعمل إذا كان ممتعًا. وغالبًا ما يسئ القائد تقدير هذين الجانبين إلى حد مثير للدهشة.

اختبر توقعاتك المتعلقة برجالك، هل تتوقع منهم أن يحققوا مستوى إنتاجيًا عاليًا إذا لم يحسوا أنهم مشتركون فى إحراز النتيجة النهائية؟ هل سيحسون بالملل لأنهم يؤدون نفس المهمة مرارًا وتكرارًا؟ هل تتقبل فكرة أن الملل جزء أساسى فى وظيفتهم؟ هل تشعر أن السماح لهم برؤية الناتج النهائى غير مهم؟

إذا لم ير العاملون النتيجة النهائية لأنشطتهم فإنه يغدو من الصعب عليهم أيضًا أن يحسوا بأية ملكية فى عملهم. وفى الواقع، كلما قل دور عامل ما فى أزمة ما - وبدون حصوله على رد فعل إيجابى - قل إحساسه بالرغبة فى تحسين أدائه.

أما عندما تجعل رجالك يشاركون وتوضح لهم مسئوليتهم المرتبطة بالناتج





النهائى أو الخدمة النهائية. عندئذ سيعرفون ماذا يتوقعون. ومعظم الناس تتولد لديهم رغبة فى المساهمة إذا عرفوا ما يتوقعون. أما انعدام هذه المعرفة فيجعل الكثيرين لا مبالين وغير فعالين، الأمر الذى يتسبب فى انخفاض الأداء.

وعليك أن تجعل العمل ممتعًا، فالأفراد الذين يؤدون عملاً واحداً بشكل أساسى ولفترة زمنية طويلة يحسون بالملل بسرعة.

ولمقاومة الملل، عليك أن تضع فى اعتبارك عدة أشياء، منها: إعادة كتابة صفات وظيفة كل فرد بشكل مختلف، وإعادة تنظيم سير العمل، وإلقاء المزيد من المسئولية بخصوص حل المشكلات، وإبداء التقدير لمن قاموا بوظيفتهم خير قيام.

أطلق إمكانيات الناس الذين يعملون لديك وحررها، وستكون مكافأتك على ذلك ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الأداء.

الخطوة الثالثة: ابدأ اهتمامك برجالك:

إذا شعر رجالك أن لهم المنزلة الأولى لدى قائدهم، وأنك عندما تأخذ، تعطى عن طيب خاطر. وبقدر ما يصغى القادة ويتجاوبون ويهتمون برجالهم تكون عناية رجالهم بالعمل جيدة. فسلوك القادة يبقى أثره بل ويتعزز فى دورة مستمرة.

لتجعل رجالك يشعرون بالانتماء، ليس ثمة طريقة لإبداء اهتمامك أفضل من جعلهم يشاركون، والإصغاء إلى تعليقاتهم.



أبد اهتمامك عن طريق الإصغاء، إذ يعد الإصغاء إلى الأفراد عندما يكون لديهم أفكار حول تحسين الأداء أحد أهم الأشياء التى يستطيع القادة عملها. ومن الطبيعى أن تحظى المؤسسة التى تصغى لرجالها بإنتاجية عالية واتصالات متبادلة ممتازة، فهى توجد المناخ الملائم للاقتراحات القابلة للتطوير، فتصغى إليها وتستخدمها وتقدر أصحابها.

وعندما لا يتم سؤال العاملين عن آرائهم، أو إذا حدث ما هو أسوأ، وسئلوا عن آرائهم ولم تؤخذ بجدية، يصبح الأفراد منفصلين عن الرؤية، ولا يشاركون فى صنع أو حل أو مواجهة أية مشكلة بنفس الطريقة التى يشارك بها الآخرون. فالإصغاء إلى الرجال إحدى أهم الطرق التى تجعلهم يساهمون فى بناء المؤسسة، أما إذا لم يحظوا بالإصغاء فإنهم يفقدون اهتمامهم بالمؤسسة ويوجهون طاقاتهم إلى أشياء أخرى وقد يحدث انفصال تام عن المؤسسة وأهدافها.

♥ عاملهم كمحترفين:

ستكون قابليتهم للاستجابة بصورة احترافية أكبر إذا كان هذا هو موقفك نحوهم الذى تشعرهم به.

♥ اسألهم عن رؤيتهم للوضع:

سجل ملاحظاتك إذا لزم الأمر، ولكن من الأفضل أن تسألهم الأسئلة التى تعطيك أكبر قدر من المعلومات عن نظرتهم.

❤ لا تطلق أحكامًا تقييمية :

استمع، وأومئ برأسك، واكتب ملاحظاتك، وابق حياديًا إلى أن ينتهوا من الكلام، لا تضف آراء مثل «أنت تعلم أن تلك الطريقة لن تنجح»، بل ركز على المعلومات بطريقة ودية.

❤ أجب بأسرع ما يمكن :

يحب الأفراد أن يسمعوا جوابًا، حتى ولو كان «لن تنجح هذه الطريقة في هذه الحالة لأن..» إذا قيلت بأدب، أو على الأقل أعطهم تقريرًا عما يجرى، وإلا فإنهم سيحسون بأنهم منبوذون أو هامشيون أو أنك تتجاهلهم، وهي المشاعر التي تريد أن تجنبهم إياها.

❤ ضع الرسالة الخفية في اعتبارك :

أحيانًا تكون هناك رسائل أخرى في المعلومات التي يقدمها الأفراد مثل الحاجة إلى التقدير، والرغبة في لوم الآخرين، و النقد للإدارة.. إلخ. استمع إلى ما يقال وما لا يقال.

❤ اتح الفرصة للمتابعة :

استخدم طريقة (مشكلة + فرصة= حل) لإيجاد الحلول.

❤ أحط رجالك علمًا بما يجرى :

الجانب الآخر من مستوى الانتماء هو إحاطة رجالك علمًا بما يدور. فبدون

معلومات لن يستطيعوا معرفة ما يجرى، ولن يعرفوا مدى التقدم الذى تحقق نحو أهداف المؤسسة، ولن يعرفوا أيضًا كيف يساعدون فى عمل الأشياء.

ومن الطبيعى أن يشعر الفرد بالنبذ عندما تكون المعلومات ناقصة. ومثلما يحدث عندما لا تصغى إلى الرجال يحدث عندما لا يتلقون إعلامًا منتظمًا، فيشعرون بأنهم هامشيون وأنك تتجاهلهم وتسئ تقديرهم.

وفى الغالب، إذا لم يتلق الأفراد معلومات كافية، أو إذا لم يتم الإصغاء إليهم فإنهم يشكلون جماعات فرعية ويخترعون معلومات غير صحيحة.

الخطوة الرابعة: احترم رجالك كخبراء:

عندما تبدأ بتقدير دور الفرد فى نجاح المؤسسة فإنك توجد جوًا من الاحترام. وإذا طُلِى مكان عملك بألوان جديدة، فإن استخدام المزيد من الضوء والزخرفة يعد فكرة جيدة.

ويعد المحيط الجذاب طريقة ممتازة لإبداء الاحترام، ولكن الأهم من ذلك الطريقة التى يُعامل بها الأفراد فى مهامهم اليومية.

ويحس الناس غريزيًا بمقدار الاحترام الذى تكنه لهم وأنت تتعامل معهم، واحترام الأفراد من القيم التى تحتاج إلى التعبير عنها فى كل اجتماع، وفى كل تصرف يصدر عنك كقائد.

إن أهم شيئين يجب على كل قائد أن يعملهما: أن يعامل الناس باحترام، وأن

يبدى تقديره للعمل المتقن. ولا شك أنك تعرف من مشاعرك الخاصة مدى أهمية هاتين الصفتين فى جعل الرجال سعيدين بوظائفهم.

وبغض النظر عن كل ما يحدث، إذا لم يحصل العاملون على الاحترام والتقدير فإنهم فى النهاية يكونون غير سعيدين وغير منتجين.

لا يكفى:

* أن تكون شخصًا كفئًا.
* أن تعلم الآخرين اتخاذ القرارات بأنفسهم.
* أن ترى رجالك النتيجة النهائية لعملهم.
* أن توفر عملاً ممتعًا.
* أن تصغى إليهم.
* أن تعلمهم بما يجرى.

لأنه يجب أن يشعر الأفراد أيضًا بأنهم محترمون كأفراد، وأنك تقدر عملهم المتقن، وأفضل وسيلة لإبداء الاحترام لرجالك هى معاملتهم كخبراء. وظفهم كخبراء، وحدثهم كخبراء، وفى وقت الأزمات، اطلب رأيهم كخبراء. وعندما توفر جوًا كهذا سيشعرون ويستجيبون تبعًا له.

♥ احترم مشاعر الرجال:

يعبر الاحترام والتقدير عن قيمة الفرد، وعندما تتعامل مع أحد ما باحترام، فكأنك تقول: «مشاعرك مهمة بالنسبة لى».

والاحترام لن يكلفك شيئًا، لذا ينبغى أن تجعله ثابتًا، فإن استحدثت وظيفة تقتضى من أحد ما أن يعطى عملاً يوميًا مخلصًا مقابل ما تدفعه له من أجر يومى. وعندما تضع شخصًا ما فى تلك الوظيفة، فمن المهم جداً أن تحترم قدرة ذلك الشخص على أداء الوظيفة.

♥ أبد تقديرك لجودة الأداء:

كلنا يحب التقدير الإيجابى.. تلك اللحظة الرائعة حين يخبرنا شخص مهم بأننا أصبحنا بارعين.

وعندما نعلم أننا عملنا بجد واستحققنا تلك اللحظة، نشعر بأننا بحاجة إليها، وبدونها نشعر بأننا خدعنا، وأننا لم نكافأ ولم نقدّر. فتنخفض روحنا المعنوية، وتقل طاقتنا وتنخفض سرعة أدائنا.

احذر أن تتهاون فى مدى تأثير تقدير الآخرين كحافز لهم. إنه كالزيت الذى يساعد على إبقاء الآلة تعمل. وقد أظهرت الدراسات أن الناس يعملون من أجل تقدير الآخرين لهم بجدية أكبر من لو كان هدفهم هو المال فقط.

وهذا ما يحتم على القائد أن يبدى تقديره بصورة رسمية وغير رسمية. ويجب أن يتوافر فى التقدير النقاط التالية:

١- يجب أن يمنح التقدير بطريقة تضمن أن يعامل كل فرد وكل جهد بالتساوى.

٢- يجب أن يكون مكافأة على إنجاز حقيقى، وليس على مكسب ظاهرى أو سريع الانقضاء.

٣ – يجب أن يحقق التقدير أهدافا مطلوبا تحقيقها .

٤ – يجب أن يكون التقدير مرشداً للعامل ومشجعًا له .

٥ – يجب أن يتم بصورة علنية وإيجابية تشجع الآخرين على أن يناضلوا للحصول على مثل هذا الثناء .

٦ – يجب أن يتم بصورة غير رسمية إضافة إلى ابدائه رسميًا .

الخطوة الخامسة: لا تعق التطور الشخصي:

الخطوة الأخيرة فى سعيك لتحفيز رجالك على العمل بأقصى طاقتهم هى توفير فرص التطور الشخصى . وبدون هذه الخطوة يكون الغطاء محكم الإغلاق، فيركد الرجال وتفتر همتهم . وما دمت قد وفرت مستويات حاجة الفرد الأربعة الأخرى، فاستمر .

والمكافأة العظمى التى ستنالها من تشجيع التطور بين رجالك هى أنك كقائد ستتطور بالضرورة . بينما إذا بذلت طاقتك فى مراقبة رجالك ومنعهم من التطور، فلن تتبقى لك طاقة لتتطور . ومن جهة أخرى، إذا أتحت التطور للآخرين، فأنت تتيحه لنفسك .

وستمنحك الخطوة الخامسة الفرصة لتعرف نصيبك من الابتكار .

والآن هيا بنا إلى التحفيز السريع:

أولاً: كيف تكون صاحب شخصية جذابة 

أى أن تمتلك شخصية آسرة ساحرة وملهمة للآخرين، تأخذ بنواصى قلوبهم وتجبرهم على تقديم الاحترام والمودة، هذه الشخصية لا تولد معك ولكن يمكنك اكتسابها والتدرب عليها.

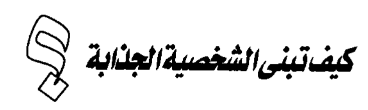
لماذا الشخصية الجذابة 

أولاً: تؤدى إلى تكوين علاقات أكثر قربًا وحميمية مع الآخرين.

ثانيًا: تؤدى إلى القدرة على التأثير فى الآخرين، وينبنى عليه استعدادهم لتلبية كل ما تطلبه دون أن يتملكهم إحساس بالضيق.

ثالثًا: تؤدى إلى زيادة القدرة على الإقناع، فالشخص الجذاب يستطيع توصيل الرسالة بمصداقية أكبر – خاصة إذا كانت سيئة – من الشخصية المنفرة أو حتى العادية.

رابعًا: تؤدى إلى سرعة الاستجابة لأية طلبات أو نداءات، فإذا ما كان قائداً جذابًا وطلب من موظفيه العمل بسرعة لإنجاز عمل ما يدر ربحًا على المؤسسة سارع الجميع – دونما استثناء – لتنفيذ أمره وليس طلبه كما هو طلب.



خط الهجوم الأول : تأسيس الجاذبية الشخصية :

يمكنك بناء أساس قوى لشخصيتك الجذابة عن طريق :

١ - استخدام التعبيرات المبهجة والجديدة وغير المألوفة، وبالتالى يتداولها الأفراد ويكررونها بينهم بسعادة وبهجة، بالإضافة إلى كلمات وتعبيرات القوة والتأثير « سنسحق منافسينا كما الأفيال مع النمل » .

« سنقتل كل عامل لا يضحك أو لا يمرح معنا » .

« من يأت برأس زميله حيًا يقتل بدلاً منه » .

« من يضبط زميله يعمل عملاً جيداً سوف نعطيه شهادة جميلة جداً من المشروع » « رفت » .

٢ - استخدام التشبيهات المناسبة والتعبيرات المجازية « مشروعنا مثل المنزل » .

٣ - النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة فكلما كانت لديك وجهات نظر من زوايا مختلفة، وتحيط من حولك بما يدور حولهم دخلت إلى قلوبهم وأغلقت الباب خلفك، ولن يدخل بعدك أحد غيرك .

٤ - فكر بطريقة جديدة ولا تقبل الأوضاع الراهنة على ماهى عليه، سوف يقبل عليك الجميع إذا علموا أنه لا توجد أبداً لديك مشكلة بدون حل، اخرج على الجميع بالحلول المبتكرة والمفيدة لهم ولمشروعك .

٥ – كن إيجابيًا، لا تكن كثير التظلم والشكوى فتحبط العاملين معك، وأظهر عواطفك الجياشة لهم، ما المانع فى أن تدعوهم على الغداء يومًا فى الشهر ؟ وتطلب منهم أن يدعوك تأكل معهم من نفس طعامهم؟

خط الهجوم الثاني : تقوية السحر الشخصي :

١ – نم ثقتك بنفسك، فإذا ما كنت واثقًا من نفسك ورجالك يشعرون أنه مادُمْتَ موجودا فإن كل شيء تحت السيطرة، فسوف يتأكدون من هذه الثقة ويثقون بأنفسهم فيمتثلون حماسًا نحو العمل، وليس المهم هو العمل والإنتاج، المهم هو روح العمل وروح الحماس.

٢ – كن منظمًا، فإذا كنت تحدد وقتًا للجد ووقتًا للهو وللراحة، كنت مليئًا بالحماس والتفاؤل والطاقة، واعكس ذلك بالضرورة على من حولك فتنتشر روح العدوى النافعة.

٣ – لا تقل « لا » : إياك أن تقول « لا » فى كل أمر يقدم إليك، لماذا لا تستبدلها بكلمة أخرى ولتكن مثلاً « تقريبًا »، حوالى، إن شاء الله سوف... »؟ لا تقدم ردودا نهائية فى مواقف غير إيجابية، نقب عن الجديد وابحث عن ذهب الكلام لتبيعه للآخرين وتحصد ثمنه مجانًا.

٤ – لا تكذب مادُمْتَ تريد أن تكون ساحرًا للعاملين لديك، فكن صريحًا معهم مع مراعاة أحاسيسهم بود وحب، وردد فى ذهنك أولاً الكلام الذى ترغب فى توجيهه لشخص وحاول صياغته بطريقة سليمة.

٥ - تحدث عن ذاتك، وذلك عن طريق إعداد ملف صحفى بالصور أو الكلام عن مشروعك، وماذا قدمت له «بدون تعال أو فخر»، فالمقصود هنا هو إبراز دورك فى المؤسسة ليحتذى بك العاملون لا السخرية مما يفعلون هم الآن.

خط الهجوم الثالث: اربط الغير بحبل بلاستيكى لا ينقطع:

وصلنا الآن إلى أقرب طريق نحو المرمى لتسجيل هدف الفوز والخروج من المباراة بنتيجة ممتازة.

التمريرة الأولى: ◄ كشف الآخرين، اعرف حاجاتهم ومشكلاتهم وصادقهم وحاورهم والعب معهم ولا تلعب عليهم.

التمريرة الثانية: ◄ كن ناصحًا لهم أمينًا فى قولك معهم، قدم لهم مهاراتك وخبراتك التى يحتاجونها فى العمل معك.

لا تكن مدربًا للفريق فقط، ولكن درب والعب ومرر لهم الكرة ليحرزوا هم الهدف فالفوز لك فى النهاية.

التمريرة الثالثة: ◄ خاطب الروح قبل الجسد، فالعاملون ليسوا آلات، خاطب الحس الإنسانى لديهم، ما المانع فى أن تمر عليهم كل صباح وتتمنى لهم يومًا جميلاً وأن تدعو لهم بسلامة الوصول إلى عملهم، ما المانع؟!

التمريرة الرابعة: ◄ اكسب احترامه فى التعامل عن طريق المساواة والعدل، ولا داعى لخصم أيام المرض لديهم إذا لم تكن هناك

ضرورة لذلك، امنحهم يومًا أجازة بدون خصم مكافأة لهم عن عمل تم أداؤه بطريقة جيدة.

التمريرة الخامسة: ← الابتسامة مفتاح السعادة والبشاشة فى الوجوه هى الدخول لمدينة السعادة.

التمريرة السادسة: ← كوِّن علاقات شخصية مع العاملين عن طريق الدعوة إلى حفل تقيمه المؤسسة فى نهاية السنة فى حالة وجود أرباح كافية. دع كل شخص فيهم يخرج عن نطاق المألوف عمله معك. ما رأيك فى رحلة شهرية لإحدى المناطق السياحية أو النيلية؟!

التمريرة السابعة: ← اقبل أى نقد بناء موجه لك، واشكر من قدمه لك وكرر له الثناء، واطلب منه أن يفعل ذلك هو وزملاؤه لتصحيح مسار العمل.

التمريرة الثامنة: ← وظف الدعابة لمصلحة العمل وانشر عن طريقها سحرك الجذاب على من حولك، فالأفراد يلتقون حول من يشيع فيهم روح المرح، ويكونون صداقات سريعة مع هذا الشخص وترتفع الإنتاجية بسببها أيضًا ولكن احترس:

- ***كن عضويًا وتلقائيًا فى دعابتك.***
- ***لا تسخر من الآخرين والحاضرين.***
- ***لا تسخر من نفسك دومًا.***

- إياك والدعابة الشخصية.

- لا تتماد فى الدعابة.

- الناس ترى بأعينها وتحكم بعواطفها وتدافع عن آرائها بعقولها.

التمريرة الأخيرة ← الكرة فى مرمى خصمك - الذى لا يتعاون ولا يستجيب للتعاون معك - خذها وضعها فى منتصف الملعب والعب من جديد لتحرز هدفًا آخر حتى تكسبه إلى صفك.

ثانيًا: كيف تزرع المرح والسرور فى العمل 

المرح حيلة ووسيلة لاستثمار الطاقات الكامنة واستخراجها إلى حيز الوجود دونما جهد عسير، والخروج بالعاملين معك إلى حيز الوجود الإنسانى فى عمل صعب عسير.

لماذا المرح والسرور فى العمل؟

١ - نحن جميعًا بشر - وإن اختلفنا فى المراكز أو المؤهلات - فلسنا غرباء عن بعضنا البعض، وطبيعة العمل جامدة وتحتاج إلى كسر رتابتها، ولن يفعل هذا سوى المرح فى العمل أى أن المرح والسرور ضرورة لا رفاهية، ووسيلة وليست غاية.

٢ - العمل لا يتعارض مع السرور، الجدية فى العمل والالتزام لا علاقة لهما

بالإفراط فى المرح والسرور والضحك الهادف، بل على العكس الضحك والمرح فى العمل كالماء والهواء للعاملين فلا تضيق عليهم وتمنع الهواء من الوصول إليهم، فهم لن يموتوا منه بل أنت الخاسر.

- *الهدف هنا هو بناء بيئة عمل بعيدة عن المشكلات والروتين والعنف وحرق الأعصاب.*
- *الهدف هنا هو إخراج لبنة طيبة من نبتة جميلة.*
- *الهدف هنا هو الخروج بالجميع سالمين.*
- *الهدف هنا هو العمل والجدية والالتزام.*
- *الهدف هنا هو الوصول للعمل والجدية والالتزام عن طريق المرح والسرور.*
- *الهدف هنا هو إدخال البهجة والسرور على جميع من تعمل معهم.*

لماذا تجد غالبية العاملين معك دائمًا مشاكسين متوترين، أعصابهم تكاد تحترق من أدنى مشكلة، الصوت عال والصراخ مستمر، قد يمتد الضرب نحو الأيدى، لا أمل فى الوصول إلى اتفاق بين اثنين.. لماذا؟ لأنك لم تبذر بذور الحب بينهم بالضحك الجميل والسرور الطيب والمرح الطيب للنفس.

إذا كانت تفضل وترجو للمؤسسة النجاح وجِّه عنايتك أولاً لعميلك الداخلى، عمليك الأول مرؤوسك، فهو أولى بالعناية والرعاية من العميل الذى يشترى سلعتك أو خدمتك.

كيف تبنى المرح فى جو العمل؟

المباراة هنا من جولة واحدة يتوافر فيها للقائد ضربتان حتى يفوز بها.

الضربة الأولى: اعرف طبيعة الناس الذين تحت إمرتك، ما هو لون المرح الذى يفضلونه؟ وكيف توفره لهم؟ حتى خارج أوقات العمل فهذه هى مسئوليتك، ألست قائداً مسئولاً عن كل من معك؟ فكر فيهم كما تفكر فى المهام التى ترغب فى أن تسندها إليهم.

«ما المانع أن تجعل أمامك هدايا صغيرة من الشيكولاتة أو الأقلام أو الهدايا البسيطة؟ أو تهدى لهم ورداً رمزاً للعلاقة الأسرية بينكم، ما المانع؟ وضعك كقائد لهم لا يعطيك الحق فى العبوس فى وجوههم ليل نهار».

الضربة الثانية: تولَّ أنت زمام المبادرة فى الأمور، كن مرحًا، كن أليفًا ودوداً، تخلَّ عن القبضة الحديدية، سوف تجد عند ذلك أن هناك عاملين بالمؤسسة لديهم مهارات غريبة ومفيدة جداً فى العمل، لو لم يكن هذا المرح ما اكتشفتها أنت ولا أصحاب هذه المهارات أنفسهم، عندها تفوز **بالضربة القاضية**.

ثالثًا: متى تقدر أحد رجالك 

إذا قام بـ :

- اكتساب مهارة جديدة.
- تدخل وساعد أحد زملائه بدون توجيه.
- توسط فى حل نزاع وصراع بالعمل.
- تطوع لأداء أعمال يبتعد عنها الجميع.
- قام بتدريب زميل جديد له فى العمل.
- تعامل مع إحدى المشكلات بطريقة جديدة ومبتكرة.
- انتزاع المرح والضحكات من الأفراد فى المواقف المتوترة والمتأزمة أسفر عن تعديل فى المواقف وحسن سير العمل (بغير ابتذال أو إسفاف).
- تقبل التغيير عن طيب خاطر ولم يكن أحد المعوقين له.

رابعًا: متى تشكر أحد رجالك 

إذا قام بـ:

* أى شيء فى عمله.

- عبارة الشكر أكثر أهمية من المكافأة، فالأخيرة تنتهى قيمتها بعد منحها ولكن عبارات الشكر يمكن ترديدها مرات ومرات.
- عبارة الشكر تؤكد على أهمية العمل الذى يقوم به هؤلاء الرجال.

– عبارة الشكر يمكن عن طريقها تقديم التقدير فى وقته المناسب، ومتى وقعت عيناك على الصحيح المؤدى فى عمله، خاصة أنك تعاقب على الأداء السيئ فلماذا تهمل الأداء الصحيح لتقدره.

– عبارة الشكر من الأمراض المعدية، فإذا ما استخدمتها كثيراً انتقلت روح الشكر للجميع وسترتفع الروح المعنوية.

– شكراً لك لأنك استمعت لنداء الشكر.

– شكراً لك لأنك قمت بتطبيق هذا النداء.

– شكراً لك.

خامسًا: كيف تبنى فى رجالك احترام الذات وتدفع زملاءهم إلى احترامهم ؟

إذا قمت بـ:

– إرجاع الفضل فى نجاح الفريق (الآخرون وأنت) إلى جميع الأفراد مع تحديد إسهامات كل فرد.

– إرسال مذكرة لمن هو رئيسك تشرح فيها بالتفصيل آخر إنجازات هذا الفرد وتعطى منها – للفرد – نسخة.

– تقدير المواهب والمهارات والمؤهلات التى يتمتع بها الفرد أمام الجميع.

– إشراك الفرد فى مهام عمل يشكل فيها عمله إسهامات كبيرة فى نجاحه.





- مطالبة كل فرد - فى اجتماع مثلاً - أن يذكر شيئًا واحداً قام به مؤخراً ليساعد الآخرين فى أعمالهم.

- اصطحاب الأفراد - واحداً بعد الآخر - إلى اجتماعاتك مع رئيسك وتقدمه للجميع بأنه ساعدك الأيمن.

- ترديد عبارات الشكر باستمرار للجميع - نعم مرة أخرى «عبارات الشكر».

وبسرعة:

- اندمج مع الطاقة الإبداعية لكل رجل من رجالك.

- حفز جميع رجالك وأى شخص يمكنه أن يساهم فى زيادة العمل وجودته.

- اهتم بالآخرين فذلك بمثابة حوار مستمر معهم.

- قل لموظفيك: «أنتم ذوو قيمة حقيقية لى فأنتم مصدر قوتى».

- أعرب عن تقديرك لكل من شارك فى شيء صحيح واذكرهم بالاسم.

- كافئ رجالك على التطوير الجديد.

- إذا لم تشجع رجالك على التطوير والتدريب والتعليم، فسوف تكون قائداً لمؤسسة عقيمة عاقراً لا تحب الجديد، وغداً سوف تغلق أبوابها وتصبح فى طى النسيان لا يذكرها أحد.

- أعط رجالك الإحساس بأن ما قاموا به ممتاز.

- استمع للآخرين فذلك أعظم فعل تشجع به الآخرين على الجديد.



- المس عقول رجالك واجعل قلوبهم معك.
- اعلمهم أن الكفاءة بدون طموح كالسيارة بلا موتور.
- أخبرهم أنه لا بد من بذل مجهود للنجاح، فالشيء الوحيد الذى يحدث فى حياتنا دون مجهود هو الفشل.
- إذا أردت أن تتسلق شجرة فأمسك أغصانها لا أزهارها.
- من يقدر: يعمل ويشجع الآخرين على العمل، ومن لا يقدر: يسخر من العاملين.
- إذا كان رجالك هم قوتك فعدم تحفيزهم هو نهايتك.
- اعترف بأخطائك لا بأخطاء رجالك.
- القائد المثالى ليس الذى لديه كثيرون يخدمونه، ولكن الذى لديه كثيرون هو فى خدمتهم.
- العقول الكبيرة لها أهداف - وذلك يجب أن يكون أنت - والعقول الصغيرة لها رغبات.
- لا تقف متفرجًا، افعل أى شيء نحو مصلحة رجالك والمؤسسة التى تعمل بها.



سؤال: ألم تجد يومًا أحد رجالك وقمت باتخاذ الأساليب المناسبة لتحفيزه، وكان هذا مؤديًا إلى سوء سلوكه

أى أن التحفيز دفعه نحو سوء السلوك.

ألم يقابلك هذا الفرد.

قد تجده.

فإذا وجدته فقد يكون التحفيز دفعه نحو:

- **حب الظهور والرئاسة:**

أى أن يطلب الرئاسة، ومحاولة بروزه أمام الآخرين دون أن يطلب ذلك منه ومن مظاهر هذا:

- الإصرار على الرأى وعدم التنازل عنه، وإن أظهرت له عكس ذلك بكل الوسائل.
- عدم المشاركة بجدية عندما يكون مرؤوسًا.
- إفشال المهام التى لا تصدر من قبله.
- إظهار ما لديه من علم دائمًا.
- المبالغة فى الأمور الخاصة.
- ظهور العديد من الاحتكاكات والمشاحنات مع زملائه.
- كثرة النقد بسبب وبغير سبب.
- طلبه للرئاسة.

والحـــل:

– غرس معانى التجرد فى العمل.

– عدم إسناد المسئوليات إليه.

– تبيان عظم المسئولية عند الله عز وجل أيًا كان وضعها.

– الحذر من مدح وشكر زملائه أمامه.

– ملاحظة تطوره وعلاجه.

– إذا لم تنفع معه الوسائل السابقة، لا بد من إخراجه من المؤسسة لأنه سوف يكون معول هدم وكالسم يسرى فى الجسد.

• حب البروز:

أى السعى الدائم للبروز أمام رؤساء قائده أو غيرهم، أو الحصول على مناصب جديدة فى المؤسسة ومن مظاهر هذا:

– إظهار عيوب زملائه العاملين.

– الشكوى من عدم تقلده لمنصب ما.

– الغيرة من زملائه عندما يمدحون ويوجه لهم الشكر.

– الطلب المباشر للبروز فى منصب ما.

– كثرة المدح لنفسه وإبراز محاسنه.

– السؤال عن اللوائح والإجراءات لتقلد المنصب المعين.

– التقرب ممن يظن أن بيده القرار لترقيته للمنصب.

والحـــل:

- عدم ترشيحه لأى منصب حتى تتأكد من صدق إخلاصه فى العمل.
- توضيح الأسس السليمة وإجراءات الترقية المستحقة لأى منصب.
- عدم التوسع فى أسلوب المدح والثناء وعدم المبالغة فيه.
- عدم التسرع باتهامه بهذه الخصلة، فقد يكون هذا الفرد متميزاً أو لديه مهارات فطرية.
- مكاشفته ومصارحته بهذا الأمر إذا تأكدت من هذه الصفة فيه.
- بيان عاقبة من أخذ منصبا بغير حق.

• ضعف التحدث والخجل:

أى كل ما يعترى عملية التحدث من نواقص وأخطاء تعوق أو تمنع وصول المعلومة للطرف الآخر.

ومن مظاهر هذا:

- الوقفات الكثيرة أثناء الحديث.
- التهتهه والتلعثم أثناء الحديث.
- الاعتذار الدائم عن التحدث للآخرين أو الظهور أمام جمع من الناس.
- الصمت فى الاجتماعات.
- التردد واحمرار الوجه وقت الحديث.





والحـــل:

- مصاحبته مع من لهم ملكة التحدث .
- الإكثار من زيادة الاجتماعات والمناقشات والندوات المفتوحة .
- جعله يُقلد الآخرين من خلال مراقبتهم أثناء حديثهم، والتوضيح له لنقاط الضعف والقوة .
- إشعاره بأهمية التحدث كوسيلة رئيسية من وسائل تبليغ الوسائل المطلوبة للغير .
- احتكاكه بمن يماثلونه فى السن والمنصب والخبرة .

• الإخفاق فى تحقيق بعض الأهداف:

أى عدم تحقيق أهداف المؤسسة – أو بعض منها – فى مدة محددة وحسب المخطط لها .

والحـــل:

- توضيح الأهداف العامة والفرعية .
- وضع الأهداف بما يتناسب مع الإمكانات المادية والبشرية .
- وضع مدة زمنية محددة مع تحديد الجهة المنفذة .
- متابعة تنفيذ الخطة مع تقييم الأداء كل فترة زمنية .
- ضمان وضوح التكليفات لكل فرد .
- وضع بدائل فى الخطة .



• التسرع فى اتخاذ القرار:

أى اتخاذ القرار دون أخذ شىء من الوقت لدراسة هذا الأمر، والنظر فيه من جميع جوانبه، مما يكون له آثار سلبية على المؤسسة فى كثير من الأحيان.

ومن مظاهر هذا:

- عدم أخذ وقت كاف للتفكير فى المشكلة، أو الأمر الذى يحتاج إلى قرار.
- عدم مشاورة من ينبغى مشاورتهم وانفراد الفرد باتخاذ القرار دون الرجوع لقائده أو لزملائه.
- وضوح الثغرات فى ذلك القرار والتى تتعارض فى شكلها العام مع أهداف المؤسسة.
- تغلب السلبيات على الإيجابيات.

والحل:

- التشاور قبل اتخاذ القرار، والعرب تقول: (أول الحزم الاستشارة).
- الدراسة المتأنية الشاملة لجميع الجوانب (الإيجابية والسلبية).
- إخضاع جميع القرارات للوائح وقواعد المؤسسة.
- الاستفادة من تجارب الآخرين.
- التركيز على أهمية الأناة والصبر كخلق من أخلاق الفطرة.

• ضعف اتخاذ القرار:

أى عدم القدرة على اتخاذ قرار فى كل الأمور أو معظمها أو بعضها، والتى يترتب على عدم البت فيها توقف العمل أو ضعفه أو ظهور سلبيات تؤثر على سير العمل.

ومن مظاهر هذا:

- التردد فى اتخاذ القرار.
- التأخر الكثير فى اتخاذ القرار.
- الخوف من اتخاذ القرار.
- المبالغة فى وضع العوائق أمام كل قرار يراد أن يتخذ.
- غلبة النظرة التشاؤمية.

والحل:

- دراسة جميع الجوانب الزمانية والمكانية، والمشكلات المشابهة والقرارات السابقة لتكون جميعها عوامل فى اتخاذ القرار الناجح.
- تحكيم الجانب العقلى والعاطفى معًا، دون الاعتماد كليًا على واحد منهما فقط.
- الحصول على عدة بدائل حتى يمكن اختيار المناسب منها.
- الابتعاد عن التفكير الفردى لاتخاذ القرار إلا فى حالة الضرورة القصوى.
- استخدام نظرية صناعة القرار حيث:

أ - أعرف المشكلة وحدودها.

ب - حلل المشكلة.

جـ - اقترح الحلول.

د - قيم ثم اختر أفضل الحلول.

هـ - قيم الحل الذى اخترته.

- ابذل جميع الأسباب الممكنة ثم العزم الذى يعقبه اتخاذ القرار من غير تردد، ثم الاعتماد على الله فى اتخاذ القرار.

• عدم تحمل الرأى الآخر:

أى عدم الرضا بالرأى المخالف لرأيه، بل عدم إعطاء فرصة لمن خالفه بإبداء وجهة نظره، والغضب والضيق الشديد لسماع الرأى المخالف.

ومن مظاهر هذا:

- مقاطعة المخالف له أثناء الحديث.
- الانفعال والغضب عند سماع الرأى المخالف.
- المعارضة الشديدة للرأى الآخر من غير مبرر مقنع أحيانًا.
- التركيز على سلبيات الرأى المخالف دون النظر إلى إيجابياته.
- عدم الاعتراف بخطئه.

والحــل:

- تأصيل أدب الخلاف لدى الفرد.
- التأكيد على أنه ليس كل خلاف مذمومًا، فما كان يقصد منه الارتقاء بالعمل فهو المحمود، وما قصد منه الانتقام الشخصى والخلاف من أجل

الخلاف فهو المذموم.

- التعويد على معانى الحلم والرفق.
- العرض الجيد والواضح للرأى.
- التعويد على إفساح المجال للنقاش والاستماع لجميع وجهات النظر فى العمل.
- إبراز نماذج وأمثلة - من داخل المؤسسة وخارجها - على تحمل الآراء الأخرى.
- تعويد الفرد على أن الرأى الآخر لا ينقص من قدره وقيمته.
- التعويد على عدم الإعجاب بالرأى.
- التعويد على احتمال تعدد الصواب.

دور القائد يعنى أن يكون فى أحيان كثيرة كالمعلم والمربى والوالد وكل شىء لمن هو مسئول عنهم.

• الحساسية:

أى المبالغة فى المشاعر تجاه أفراد المؤسسة، وتحميل الكلمات والعبارات والأفعال أكثر بكثير مما تحتمل، والذى ينتج عن سوء الظن والغضب، وربما قرار ترك العمل بالمؤسسة.

ومن مظاهر هذا:

- التأويل السريع للقول أو الفعل.

- سوء الظن بالآخرين.
- سرعة الانفعال لأقوال وأفعال أفراد المؤسسة.
- ضعف التحمل وسرعة التأثر.
- كثرة الاعتراض.
- حب العزلة لتجنب سماع الآخرين.
- كثرة الخصومات مع الآخرين.

والحل:

- إعطاء الفرصة للجميع لإظهار ملاحظاتهم وآرائهم على العمل المطلوب.
- يجب أن تكون العبارات والأهداف واضحة لا تلتبس على أحد، ولا تترك مجالاً للتأويلات.
- اتباع أسلوب المصارحة مع الأفراد الذين يعانون من هذا المرض.
- التركيز على بعض المعانى الإيمانية مثل: «حسن الظن والعفو» وغيرها من المعانى.
- اختيار أجمل الألفاظ والمعانى.
- إشعار الفرد بأهميته فى المؤسسة واهتمام المؤسسة به، وذلك ليس بالكلام فقط بل بتكليفه ببعض المهام التى يشعر من خلالها بثقة المؤسسة فيه.
- تخييره لما يجب أداؤه من عمل ومع ما يتناسب وظروف المؤسسة.
- تجنب نقد الأفراد الذين يعانون من هذا المرض - الحساسية - أمام الآخرين.

قيادة الصراع

دون إراقة الدماء



قيادة الصراع دون إراقة الدماء

كل يوم ترى خلافات فى العمل وطوال الوقت، وليس فى العمل وحده وإنما فى كل مكان..

وفى أغلب الأحيان تجد نفسك لا تعرف حلا لهذه الخلافات..

هى ليست صعبة ولكن تبدو كالمستحيل بالنسبة لك.

ما رأيك لو عرفت نفسك أولا ماذا ستفعل عندما تجد صراعا.

إليك استقصاء يوضح لك من أنت عند الصراع(*).

١- اختر مجالا واحدا ينشأ فيه الصراع كمجال العمل، العلاقات الاجتماعية، العائلة.. إلخ، وتمسك به خلال إجابتك عن الأسئلة التالية:

٢- لكل سؤال ٤ إجابات محتملة، ومجموع درجات كل سؤال عشر درجات، وزِّع الدرجات العشر على الإجابات المحتملة الأربع، بحيث لا تتجاوز مجموع درجات كل الإجابات عشر درجات.

مثـــــال:

السؤال:

عندما ينشأ صراع بين المرؤوسين تحت إشرافى المباشر، أتعامل معه كالتالى:

(*) المصدر: د. فيصل عبد الله با بكر، مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

أ	أتدخل لحسم الصراع	٣	درجات
ب	أدعو إلى اجتماع سريع لمناقشة الموضوع	٦	درجات
ج	أحاول المساعدة قدر الإمكان	١	درجة
د	أتجاهل الموضوع	صفر	درجة
	المجموع	١٠	درجات

والآن أجب عن الأسئلة التالية:

تذكر أن مجموع درجات كل سؤال (١٠) درجات توزعها على الإجابات المحتملة

م	السؤال / الموقف		التصرف المحتمل	الدرجات			
				أ	ب	جـ	د
١	عندما يقوم شخص يهمنى أمره بتصرف عدائى نحوى كان يسبنى، يهددنى أو يصرخ فى وجهى	أ	أرد عليه بنفس الأسلوب العدائى				
		ب	أحاول إقناعه للإقلاع عن سلوكه العدائى				
		ج	أقف واستمع له لأطول وقت ممكن				
		د	أدعه وانصرف				
٢	عندما يتصرف شخص مهم نسبيا بالنسبة لى بشكل عدائى: كأن يسبنى، يهددنى أو يصرخ فى وجهى.	أ	أرد عليه بنفس الأسلوب العدائى				
		ب	أحاول إقناعه للإقلاع عن سلوكه العدائى				
		ج	أقف واستمع له لأطول وقت ممكن				
		د	أدعه وانصرف				
	المجموع						

م	السؤال / الموقف		التصرف المحتمل	الدرجات			
٣	عندما أشاهد أناسا يشتد بينهم الصراع: يصرخون ويتوعدون ويهددون فى غضب شديد	أ	أشارك فى الصراع وأنحاز إلى بعضهم				
		ب	أحاول التوسط بين الأطراف المتنازعة				
		ج	أقف أشاهد ما يحدث				
		د	أنصرف بسرعة				
٤	عندما أشعر بأن شخصا أعرفه يريد تحقيق رغباته ومصالحه على حسابى	أ	أبذل قصارى جهدى لتغيير تصرفاته				
		ب	أعتمد على الحقائق لتغيير علاقتى معه				
		ج	أبذل قصارى جهدى لتغيير علاقتى معه				
		د	أتقبل الوضع كما هو				
٥	عندما أجد نفسى متورطا فى صراعات شخصية	أ	أحاول إقناعه ليرى المشكلة كما أراها أنا				
		ب	افحص أسباب الصراع بعقلانية ومنطق				
		ج	أبحث قدر الإمكان عن حل وسط				
		د	أتقبل الوضع كما هو				
٦	السمة التى أحبذها كثيرا فى حل الصراع	أ	القوة العاطفية والأمان				
		ب	التعقل فى التصرف				
		ج	الرد والمصارحة				
		د	الصبر				
المجموع							

م	السؤال / الموقف		التصرف المحتمل	الدرجات			
٧	بعد حدوث مشادة كلامية ومشاجرة بينى وبين شخص أعزه كثيرا	أ	تعترينى نزعة للذهاب إليه وحل المشكلة على طريقتى أنا				
		ب	أرغب فى الذهاب والحل على طريقة خذ وهات				
		ج	أقلق كثيرا لكنى لا أفكر فى الاتصال به				
		د	أترك الموضوع للزمن				
٨	عندما أشاهد صراعا محتدا بين شخصين عزيزين علىَّ	أ	أعبر لهما عن خيبة أملى لما حدث بينهما				
		ب	أحاول إقناعهما لحل الصراع				
		ج	أقف لأشاهد تطورات الصراع				
		د	ادعهما يتصارعان وأنصرف				
٩	عندما أشاهد صراعا محتدا بين شخصين لا يهمنى أمرهما	أ	أعبر لهما عن خيبة أملى لما حدث بينهما				
		ب	أحاول إقناعهما لحل الصراع				
		ج	أقف أشاهد تطورات الصراع				
		د	ادعهما وأنصرف				
١٠	رأى الآخرين عن سلوكى عندما أواجه صراعا أو معارضة يقول إننى	أ	أحاول جاهدا كسب الصراع				
		ب	أحاول جاهدا التعاون لحل الصراع				
		ج	أنقاد بسهولة لاتخاذ موقف لين للمصالحة				
		د	غالبا ما أتفادى الدخول فى الصراع				
المجموع							

م	السؤال / الموقف		التصرف المحتمل	الدرجات			
١١	عندما أضطر للاتصال بشخص بينى وبينه صراع شديد	أ	أحاول أن أهزمه بكلامى				
		ب	أتحدث أكثر مما استمع إليه				
		ج	أكون مستمعًا إيجابيا وفعالا				
		د	أكون مستمعا سلبيا				
١٢	حينما أكون طرفا فى صراع فظيع	أ	ألجأ إلى الفكاهة والدعابة مع الطرف الآخر				
		ب	أحكى نكتة عن أى شىء				
		ج	أحكى نكتة عن نفسى				
		د	لا أستعمل الدعابة كلية				
١٣	إذا قام شخص بعمل يضايقنى كأن تجاوزنى فى الصف فإننى :	أ	أصر على أن يتلاقى نظرى بنظره مباشرة لوهلة				
		ب	انظر إليه مباشرة واستمر فى ذلك				
		ج	أعمل على تلافى نظرنا بصورة متقطعة				
		د	أتفادى النظر إليه مباشرة				
١٤	إذا قام شخص بعمل يضايقنى كأن تجاوزنى فى الصف ، فإننى :	أ	أقف ملاصقا له ليحدث احتكاك جسمانى معه				
		ب	أستخدم الأيدى والحركات لأعكس انطباعى له				
		جـ	أقف بقربه ولا أتكلم معه				
		د	أرجع للوراء ولا أبدى حراكا				
١٥	إذا قام شخص بعمل يضايقنى كأن تجاوزنى فى الصف ، فإننى :	أ	أردعه قولا ليكف عن عمله				
		ب	أحاول إقناعه ليكف عن عمله				
المجموع							

م	السؤال / الموقف		التصرف المحتمل	الدرجات			
		ج	أحادثه بلطف وأعبر عن مشاعرى نحو تصرفه				
		د	لا أفعل شيئا ولا أقول شيئا				
المجموع							
المجموع الكلى							

الدرجات وتفسيرها

أ - الدرجات:

أجمع مجمل الدرجات بالنسبة لكل إجابة محتملة على حدة، أى مجموع درجات (أ) ومجموع درجات (ب) ومجموع درجات (ج) ومجموع درجات (د).

املأ الجدول التالى بإدخال المجاميع أعلاه فى المكان المناسب.

م	مجموع (أ)	مجموع (ب)	مجموع (ج)	مجموع (د)
١٥٠				
١٢٥				
١٠٠				
٧٥				
٥٠				
٢٥				
صفر				

٣- التفسير:

أ- أسلوب المواجهة فى حل الصراع: (أ)

إذا كان مجموع درجاتك فى الخانة (أ) هو أكبر مجموعة مقارنة بالخانات الأخرى، فهذا يعنى أنك عندما تواجه صراعًا تميل إلى التعامل معه بأسلوب المواجهة والتصدى له، ولديك حاجة قوية للسيطرة على المواقف أو الناس أو كليهما.

ب- أسلوب التوكيد والجزم : (ب)

إذا كان مجموع درجاتك فى الخانة (ب) هو أكبر، فهذا يعنى أنك عندما تواجه صراعًا تميل إلى التعامل معه بأسلوب الثبات على موقفك وتدعيمه ولكن دون ضغط أو إكراه، كما يدل على إيجابية اتجاهاتك نحو حل الصراع باستعداد للتعاون مع الآخرين. فى هذا الحل الذين يتبعون هذا الأسلوب يعتمدون اعتمادا عظيما على مهاراتهم الشفهية (الكلامية) وليس الجسمانية.

جـ- أسلوب المراقبة والتمحيص: (ج)

إذا كان مجموع درجاتك فى الخانة (ج) هو الأكبر، فهذا يعنى أنك عندما تواجه صراعًا تميل إلى فحص وتمحيص أفكارك ومشاعرك ودوافعك، كرد فعل لمواجهة الصراع والتعامل معه.

الذين يتبعون هذا الأسلوب يميلون إلى الاستماع والتشاور والانفتاح.

د- أسلوب التفادى والسلبية (د)

إذا كان مجموع درجاتك فى الخانة (د) هو الأكبر فهذا يعنى أنك تتعامل مع الصراع بسلبية، وذلك بأن تتجنبه بالانسحاب وتفادى الدخول فيه كطرف، والذين يتبعون هذا الأسلوب يميلون إلى التقبل وكتمان مشاعرهم والصبر.

الآن أجمع مجموع درجات (أ) و(ب)
وأجمع مجموع درجات (ج) و(د)

إذا كان مجموع درجات (أ) و(ب) أكبر فهذا يشير (مجملا) إلى الميول نحو المواجهة.

أما إذا كان مجموع درجات (ج) و(د) أكبر فهذا يشير (مجملا) إلى الميول نحو التسوية والمصالحة.

والآن هل عرفت نفسك.

هيا بنا نحو الصراع وقيادته دون إراقة الدماء.

• لماذا ينشأ الصراع منذ البداية؟

لـ:

*اختلاف وجهات النظر إلى الأشياء.

* انعدام الاتصال بين الطرفين، وكل يرى الآخر بشكل لا يقبله.

* تباين النتائج المرجوة والمتوقعة.

* حب النفس والإنانية.

* صراع السلطة من أجل السلطة فى حد ذاتها، حيث يحاول كل طرف الانتصار على خصمه أو التخلص منه، وكلما اكتسب جزءا من السلطة طمع فى أكثر منها.

* الندرة فى الموارد المادية مع كثرة الطلب عليها.

* تفاوت المواهب والقدرات بين الأفراد. حيث يحصد المجتهد النتائج التى تمكنه قدراته من الوصول إليها، ولا يحصد المهمل أو الكسلان شيئا.

ولذا لابد من شيئين معا هما:

١- سلوكك وقت الصراع كقائد. ٢- إدارة الصراع.

الأول: سلوكك وقت الصراع كقائد:

الإنسان لا يستطيع عموما أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو يتعامل معهم دائما، وفى مواقف مختلفة وفى أوقات مختلفة، ودائما ما ينعكس هذا التعامل باختلاف المؤثرات المحيطة بالإنسان والسلوك الإنسانى للقائد وقت الصراع من الممكن أن يتمثل فى ثلاثة أنواع:

١- **السلوك الجازم**: وهو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة، وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين، ويتصف هذا السلوك بأنه ايجابى.

٢- **السلوك غير الجازم**: وهو يعنى عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة.

ويتصف هذا السلوك بأنه سلبى.

٣- **السلوك العدوانى**: وهو السلوك الذى لا يراعى أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين، ويحط من قدرهم ويحاول إيذاءهم جسمانيا أو عاطفيا، ولفظيا، ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقيه بل يتعداهما لدرجة الإيذاء.

وإذا قمنا بمقارنة بين أنواع السلوك الثلاثة نجد أن:

عنصر المقارنة	الأسلوب الجازم	الأسلوب غير الجازم	الأسلوب العدوانى
التركيز فى التعامل	على الشخص نفسه بطريقة أساسية ثم الآخرين بعد ذلك	الآخرين بصفة كلية مع صرف النظر عن الشخص نفسه	على الشخص نفسه بطريقة كلية وصرف النظر عن الآخرين
حقوق الآخرين فى التعبير عن آرائهم ومشاعرهم واحتياجاتهم	التعبير عن احتياجات الشخص ورغباته بطريقة يتقبلها الآخرون	التخلى عن حقوق الشخص الفردية والخنوع لحقوق الآخرين	لا يعطى اهتماما لحقوق الآخرين
التعبير والألفاظ	قد تكون غير سارة للآخرين ولكنها لا تحمل التهديد والوعيد	استسلامية / انهزامية	عدوانية وفى صيغة تهديد ووعيد

عنصر المقارنة	الأسلوب الجازم	الأسلوب غير الجازم	الأسلوب العدوانى
رد الفعل لدى الآخرين	غير مؤذ وإن كان غير محبب أحيانا	يمارسون حقوقهم على الشخص بصرف النظر عن حقوق الشخص واستغلاله أحيانا	مؤذ جسديا أو معنويا ولفظيا
الدافعية	الصدق والأمانة والمحافظة على حق الشخص فى التعبير عن أفكاره ومشاعره	الشعور بالانهزامية والخنوع	السلوك الدفاعى وحب السيطرة

• خصائص السلوك الجازم عند التعامل مع الصراع:

- يعتقد فى داخل نفسه أن له الحق فى التعبير عن احتياجاته وأفكاره ورغباته للذين يتعامل معهم.
- عندما ينشأ صراع مع الآخرين يعتقد أن الآخرين عمومًا مستعدون لتسوية الصراع بعقلانية.
- يستطيع التعبير عن نفسه حتى فى حالة الغضب والتوتر، إذ يمارس ضبط النفس والتفكير الإيجابى الموضوعى.
- يتخذ خطوات عملية لتغيير الظروف التى لا يريدها، أو يغرى الآخرين لتغييرها أى أنه لا يستسلم للظروف.

– فى حالة الصراع يركز على موضوع الصراع وليس على الشخص الآخر.

– يعتبر نفسه خبيرا بالنسبة لشعوره ومفهومه للأشياء، ويعتبر الآخرين على نفس المستوى.

– تعود على احترام وثقة الآخرين له.

– يعطى الطرف الآخر وقتا كافيا للتعبير عن مشاعره (فى حالة الصراع بينهما) ويشجعه على ذلك حتى وإن كان غاضبا.

– يعتقد أن السلوك الجازم يجعله أهلا للثقة والمصداقية من قبل من يتعامل معهم.

– يعلم أن سلوكه الجازم تدعمه لغة الجسم من حركات وإشارات وتعبيرات الوجه التى تدعم وتوضح ما يقول.

وهو هنا:

■ يطلب ما يريد بثقة وأمانة.

■ لا يشعر بالذنب.

■ لا يسمح للآخرين بتهميشه.

■ مـــــرن.

■ يحترم الفرد والذات.

■ يعترف بالخطأ.

■ يتحمل المسئولية الشخصية.

■ يجعل الآخرين يعرفون توقعاته.

■ يعبر عن مرئيته.

•• نمط سلوك القائد عند التعامل مع الصراع:

السلوك الجازم : يتعامل مع الصراع كالتالى :

- لا ينظر إلى الموقف على أن هناك طرفا يربح وآخر يخسر، وإنما الطرفان يربحان.
- يقبل أو يغضب الطرف الآخر ولكن فى حدود التعبير عن مشاعره.
- يحاول التفاوض والتفاهم لحل المشكلة أصل الصراع فى جو يسوده الاحترام المتبادل بين الأطراف المتصارعة.
- يدافع عن حقه فى التعبير عن آرائه ومشاعره، ولكنه أيضا يقر وفى ذات الوقت بحق الطرف الآخر فى التعبير عن آرائه ومشاعره.
- يركز على الموضوع مثار الصراع وليس على الشخص نفسه.
- يستعمل عبارات غير عدوانية بل تعبر عن موقفه مثل « هذا رأيى »، « هذا شعورى »، « أنا أعتقد ».

السلوك غير الجازم : يتعامل مع الصراع كالتالى :

- يستسلم لآراء الطرف الآخر ليتفادى الصراع معه.
- يفترض أن الطرف الآخر على حق ولا يرى أهمية لشعور الشخص وآرائه.
- غالبا ما ينهى الموقف على أنه الخاسر.
- يمكن استغلاله بسهولة بواسطة شخص عدوانى السلوك.
- لا يعبر عن غضبه ومشاعره الساخطة بصراحة ووضوح.
- يستخدم ويستعمل عبارات استسلامية مثل :

« كيف لى أن أعرف ذلك » أو « لم أفكر فى هذا الموضوع بهذه الطريقة » .

السلوك العدوانى: يتعامل مع الصراع كالتالى :

- يقف موقفًا هجوميًا .
- لا يهتم بشعوز الطرف الآخر.
- يفترض أن موقفه هو الأصح .
- يهتم بأن يكون المنتصر حتى ولو على حساب العلاقة مع الطرف الآخر.
- يراوغ .
- يستعمل الغضب للسيطرة على الموقف والشخص الآخر.
- يستعمل عبارات قوية تعبر عن حب السيطرة مثل: «لابد من إكمال المهمة اليوم أنا آمر بذلك» أو «لا يلزمنى أو يخصنى أية التزامات أخرى لديك» . . .

والآن هل تستطيع أن تحدد ماذا تفعل عند قيادة الصراع؟

انظر إلى المرآة القادمة وانظر إلى نفسك جيداً واحكم عليها بنفسك .

م	العبـــــــارة	غالبًا	أحيانًا	نادراً
١	إذا ارتكبت خطأ ما لا أتحرج فى الاعتراف بذلك وبسهولة			
٢	عندما أتحدث مع شخص أوجه نظرى إليه طوال الحديث			
٣	أحب لغيرى ما أحب لنفسى			
٤	أتعامل مع الخلافات والصراعات بطريقة حضارية			

م	العبـــــارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
	وناضجة			
٥	عندما يأتى شخص ما بتصرف غير لائق ألفت نظره إلى ذلك			
٦	أعتبر النقد الذى يوجه إلىّ فرصة للتعلم وتغيير من سلوكياتى			
٧	أعبر عن آرائى ومشاعرى بصراحة ووضوح			
٨	إذا أخطأ أحد فى حقى أنبهه بذلك على الفور			
٩	فى حالة اختلاف الرأى بينى وبين شخص آخر أعبر عن رأيى بلطف ولباقة			
١٠	عندما يتملكنى الغضب أحاول ضبط أعصابى ولا أتصرف برعونة			
١١	لا يزعجنى أن يراقبنى أحد أثناء تأدية عملى			
١٢	لا أجد صعوبة أن أقول لأحد : « لا » إذا طلب منى شيئًا لا أقدر عليه			
١٣	أثق فى أنه لدىَّ القدرة لإكمال أى عمل أبدأه			
١٤	إذا أقحم شخص نفسه فى أمورى الخاصة أقوم بلفت نظره إلى ذلك			
١٥	أعبر عن رأيى بوضوح إذا طلب منى تأدية عمل لا أحبه			

م	العبـــــارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
١٦	عندما أتعامل مع الناس أتعامل بصدق وثقة			
١٧	لا أشعر بأن رأيى صحيح فى كل الأوقات والمواقف			
١٨	الناس يختلفون فى الرأى والمشاعر وأنا أضع ذلك فى الحسبان عند التعامل معهم			
١٩	إذا كنت فى اجتماع لا أصر على رأيى			
٢٠	إذا تلفظ شخص بكلمات نابية لا أرد عليه			
٢١	فى المناسبات الاجتماعية أجلس فى الأماكن الخلفية			
٢٢	لا أذهب للمناسبات الاجتماعية بمفردى بل أفضل أن أذهب مع شخص أو أشخاص تربطنى بهم صلة أو أعرفهم			
٢٣	عندما يسبنى أحد أو يسئ التصرف نحوى أسكت وأنصرف عنه			
٢٤	أشعر بارتياح كبير إذا لم يُطلب منى القيام بأى عمل			
٢٥	أتجنب الدخول فى صراع مع أى شخص			
٢٦	فى حالة اجتماع يخص العمل، هل تشعر بأنك متحمس وتريد أن تشارك فيه؟			
٢٧	لو اتفقت مع شخص على موقف مشترك تتخذانه إلا إنه خذلك فى لحظة التنفيذ، هل تقبل بذلك وتصرف النظر عنه؟			

م	العبـــــــارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
٢٨	عند طرح موضوع للنقاش، هل تشارك بفعالية؟			
٢٩	عند طرح موضوع للنقاش ، هل تصمت خوفًا من الإحراج؟			
٣٠	فى حالة اجتماع يخص العمل هل تسكت دون أن تشارك فيه؟			
٣١	هل تستطيع أن تعبر عن شعورك بوضوح وجرأة؟			
٣٢	هل تقبل القيام بعمل أحد رجالك مع علمك بأن لديه الوقت الكافى للقيام بالعمل؟			
٣٣	رجل من رجالك تشرف عليه ولا يقوم بعمله على الوجه المطلوب، هل تواجهه بذلك؟			
٣٤	هل تناقش مع رؤسائك أفكارك الجديدة التى توفر الجهد والوقت بكل وضوح وجرأة دون حرج إذا ما رفضوها وقللوا من شأنها؟			
٣٥	يطلب منك شخص ما أن تقدم له خدمة باستمرار وأنت تشعر بالضيق حيال ذلك، هل تعبر له عن شعورك بصراحة؟			
٣٦	هل تتردد فى طلب شيء من لوازم عملك من الإدارة المختصة؟			
٣٧	أعتقد أن كل شخص يعبر عن نفسه بطريقة مختلفة			

م	العبـــــــارة	غالبًا	أحيانًا	نادرًا
	بناءً على القيم التى يؤمن بها وعاداته والبيئة التى نشأ فيها وخبراته وتعليمه و . . .			
٣٨	أتقبل سلوك الآخرين الجازم			
٣٩	أتقبل سلوك الآخرين غير الجازم			
٤٠	أتقبل سلوك الآخرين العدوانى			
٤١	أستطيع التعامل مع السلوك غير الجازم بإيجابية			
٤٢	أستطيع التعامل مع السلوك العدوانى بإيجابية			
٤٣	أتقبل كل شخص كما هو			
٤٤	فى علاقاتى مع الآخرين أهتم بالجوانب التى تخصنى أنا			
٤٥	عند معالجة الصراع أركز على النواحى الشخصية والعاطفية لأطراف الصراع.			

ما سبق كان عن نفسك كقائد عند الصراع، ولكن ماذا عن رجالك وسلوكهم عند الصراع؟

لا شك أن النفوس والطبائع تختلف من شخص لآخر، فهناك أشخاص قد يتسبب سلوكهم بأن يتصارعوا مع الآخرين أو يتصارع الآخرون معهم، وآخرون مرضى صراعات غير موضوعية بالمرة.

ومن النوعية الأولى قد تجد من يتسم سلوكه بـ:

•• الميكافيلية:

حيث:

- يتسم بالمكر والنفاق .
- يبرر سلوكياته دائمًا .
- يتمتع بالرفق واللين.
- فنان قدير وبارع .
- تهمه السلطة والسيطرة على الغير.
- لا يثق بأى شخص بمن فيهم أنت .
- يرى من معه انتهازيين .
- يعرف كيف يصل إلى ما يريد وبدون مجهود .

•• الفاشستية:

- صاحب قواعد صارمة للسلوك .
- يعاقب من يخالفه .
- يفتقد إلى الموضوعية .
- يعتمد على الخرافة والوهم فى تحديد مصير الفرد فى الحياة .
- يتسم بالسخرية اللاذعة والهدامة تجاه الغير.
- ينظر إلى قوة الفرد بسلطته وقوته فى التعامل مع الغير.
- إذا تمتع بالسلطة يدفع من معه فى الصراع بالقوة والعنف والعقاب الصارم .
- إذا لم يتمتع بالسلطة خضع لمن معه السلطة بذل واضح .

•• الدوجماتية:

- يميل إلى تأييد وجهة نظره دون دليل أو سند موضوعى .
- جامد النظرة إلى السلطة والالتزام نحوها .



– يتفادى أفكار الأفراد التى تهدد وجهة نظره .

– يصعب إحداث تفاعل بينه وبين الآخرين إلا الذين يتفقون معه فى الفكر والأسلوب .

●● الساديـــة:

– عدوانى .

– يرغب دائمًا فى الطاعة العمياء لرأيه عند الصراع .

– يريد أن يغير ويبدل فى كل شىء – حتى ولو كانت القواعد واللوائح – حسب رغباته ونزواته .

– لا يعترف بأخطائه أبدا .

– يتلذذ بما حدث من مصائب نتيجة الصراع .

– يسدد ضرباته وهو ينظر للغير بكل سخرية .

●● اللامبالاة:

– لا يهتم بالقليل أو بالكثير فى العمل .

– لا يطمع فى سلطة أو مركز (ليس هنا) .

– ينظر للعمل على أنه وسيلة لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون العمل .

– لا يهتم بالتحدى الوظيفى .

– يرفض البحث عن سبل النجاح فى العمل .

– لا يبحث عن تأكيد ذاته .



•• الغضب:

- سريع الغضب .
- حاد المزاج شديد الانفعال .
- يرى أن الهجوم على الآخرين هو خير وسيلة للدفاع عن نفسه وقت الصراع .
- لا يثق بأحد
- طيب القلب
- وجهه مقطب عابس يلوح بذراعيه دائمًا .

•• المتصلب في رأيه:

- عنيد جدًا .
- معلوماته عن ظروف وملابسات الصراع قليلة .
- لا يستمع لك ويستاء ممن يناقشه .
- كل ما يريده هو تنفيذ ما يطلبه .
- يشعر بالحرج إذا ما قام بتغيير آرائه .

•• المناورة:

- يبنى تصرفاته على مصالحه الشخصية، والتى ربما يكون من الصعب الإقرار بها أو معرفتها .
- يصعب التنبؤ بمنطق قيادته للصراع، لأنه مبنى على هدف شخصى غير مرئى .

- المهم ليس الصراع أو حله، ولكن المهم هو المكسب من وراء هذا الصراع.
- متدرب باستمرار نحو التميز بالفوز فى كل الاتجاهات.
- الدعم الذى يقدمه للغير من أجل الصراع غير حقيقى.
- يميل إلى تشكيل تكتلات وجماعات من المؤيدين له.
- فى أحيان كثيرة قد ينسحب من النقاش وفى آخر لحظة.
- يجيد اللعب خلف الكواليس.

●● المغـــرور:

- يبحث عن تعظيم ذاته أولاً وأخيرًا.
- أنانى ودائمًا يقول «أنا».
- الخلاف أو الصراع معه غالبًا ما يكون مدمرًا، لأنه يبحث عن الشهرة والنفوذ والمكافأة لتحسين وضعه على حساب الآخرين وعلى حساب أهداف المؤسسة.
- يجد لذة حين يحقق أهدافه الشخصية.
- لا يقبل أن يشاركه أحد فى الفضل ولا يقبل اللوم.
- يُقيم الصراع فى ضوء التقدم الشخصى.
- يتكلم أكثر مما يسمع.
- لديه إحساس كبير بالأهمية وغير واقعى.
- يطلب دائمًا معاملة استثنائية.

ومن النوعية الثانية – مرضى يعانون من أمراض نفسية – يتسبب مرضهم فى خلق صراعات، وقد تجد منهم من يتسم سلوكه بـ:

●● إضطراب الشخصية:

– دائمًا يقول «ليس أنا» صاحب هذا الخطأ.

– لا يقبل مسئولية فشل أو إخفاق أو هزيمة، وإنما اللوم على النظام أو أى شخص آخر.

– يرفض دائمًا تحمل المسئولية.

– يدافع بدون منطق عن قدراته وقراراته.

– لا يركز على الحقائق والقضايا وإنما يجعل الأمر شخصيا.

●● العصـــاب:

– يتسم بالقلق الزائد والعصبية والشك فى نفسه.

– على عكس المريض باضطراب الشخصية دائمًا يقول «هذا خطئ».

– يخاف من الفشل.

– يقبل دائمًا من يلقى عليه اللوم من الآخرين (كبش فداء جاهز لأى شىء) على الرغم من أنه ليس مسئولاً عن ذلك.

– يرفض المخاطرة والمبادرة والتطور والابتكار.

– فى حالة توتر ولوم ذاتى مستمر.



●● الذهان:

- مريض خطير بمرض من الأمراض العقلية .
- يعانى من فقد التواصل مع الواقع لفترات طويلة .
- لا يستطيع أن يتعرف على مشكلاته، ولا يستطيع أن يتحكم فى سلوكه .
- صاحب سلوك تخريبى أحيانًا .
- يذكر دائمًا أنه سمع أصواتًا أو رأى خيالات .
- يستنبط حوارات غريبة لم تحدث .
- مندفع عاطفيًا .

●● الاكتئاب:

- صعب التعرف عليه .
- متقلب المزاج بحدة .
- حزين وبطىء ولا يستجيب للآخرين.
- فاقد الاهتمام بما حوله ولا يهتم بفقد أى عزيز لديه .
- ليس لديه طاقة لاستخدام قدراته .
- يقضى وقتًا طويلاً بالعمل بدون سبب، وأحيانًا أخرى لا يعمل لفترات طويلة .

المطلوب منك هنا أن تتعلم كيف تتعرف على هؤلاء، حتى تستطيع أن تقود الصراع نحو السلامة، وليس علاج هؤلاء المرضى، فأنت قائد ولست بطبيب نفسانى .

الثانى: إدارة الصـــراع:

بداية الصراع تكون غالبًا حول أمرين: إما الأهداف أو البدائل.

الأهداف ← الصراع يكون حول تحقيق الغاية أو النتيجة النهائية للمؤسسة.

البدائل ← الصراع يكون حول الوسائل أو الطرق المستخدمة للوصول إلى الغاية أو الهدف.

يتميز الصراع حول الأهداف بأنه:

- يكون حول النتائج التى يجب بلوغها.
- تكون هناك أسئلة عن منطقية وسبب القرار.
- هناك مناقشات تميل إلى الاختيار بين «نعم» و«لا» أو «افعل» و«لا تفعل».
- هناك محاولات لتغيير المنهج.
- هناك رغبة فى عدم الوصول إلى تسوية.

ويتميز الصراع حول البدائل بأنه:

- طريقتى أفضل من طريقتك.
- مناقشات حول البيانات المتاحة: توقيت التنفيذ، الموارد المتاحة، أسباب الاختيار ...
- هناك جداول عمل شخصية سوف تتأثر.
- هناك رغبة فى التسوية إذا كانت ستؤدى إلى مكاسب شخصية للفرد، وعدم ضياع الحقوق من خلال التسوية.

- قبول ضمنى للنتائج النهائية .

ولذا - بدايةً - على القائد الناجح أن يصنف الصراع الدائر بسرعة إلى أحد النوعين، بأن يسأل المتصارعين الأسئلة التالية (أو لنفسه) .

- ***هل نحن متفقون على النتائج؟***
- ***هل نحن متفقون على الأسباب؟***

إذا كانت الإجابة « بنعم » يعود ليسأل :

- ***لماذا لدينا بدائل واختيارات مختلفة؟***
- ***هل هناك مخاطر مرتبطة بالبدائل وهل هى مختلفة؟***
- ***هل هناك بدائل ناجحة عن بدائل أخرى؟***
- ***هل هناك مصالح شخصية سوف تضار إذا تم اختيار بديل دون الآخر؟***
- ***هل نستطيع دمج أو تغيير بديل موجود؟***
- ***هل نستطيع توليد بديل آخر يرضى الجميع؟***

إذا كانت الإجابة عن الأسئلة السابقة بـ « لا » عد واسأل :

- ***ما الذى يختلف عليه المتصارعون فى النتائج؟***
- ***من يملك هذا القرار ومسئول عن النتائج (حسب الوصف الوظيفى ولا يتعارض مع كونك قائدًا)؟***
- ***هل النتيجة مهمة؟***

- ***هل يمكن تحقيق هذه النتيجة بطرق أخرى؟***
- ***ما الذى يجعل هذه النتيجة تتفق مع خطة المؤسسة العامة؟***

تذكر الأمور التالية:

- قرر ما إذا كان الصراع حول الأهداف أم البدائل.
- إذا اخترت البداية الخاطئة فإنك ستزيد وتشعل الصراع.
- لا تتحيز مبكرًا لأى طرف من الأطراف حتى إذا ما اضطررت إلى تغيير موقفك فلا تحدث أضرار سيئة.
- الدقة فى معظم الحالات أهم من السرعة عند حل الصراع.
- المتصارعون ليسوا أشرارًا بالفطرة.
- لا تحدد أسلوبا محددا لك للنقاش حتى لا يعرف عنك ذلك ويحاول البعض استغلاله.
- استمع للأطراف جميعًا، وليس لأحد دون آخر واحترم شخصياتهم.
- أسس أسلوبا نظاميا ثابتاً للتعامل مع الصراعات، وبمجرد أن يفهمه العاملون معك ورجالك فسوف يميلون إلى التمسك به لأنه يمثل لهم أفضل طريق لكسب المعركة، كما أنهم سوف يسألون أنفسهم ما إذا كان صراعهم حول الأهداف أم البدائل؟ وربما يصلون إلى اتفاق فيما بينهم أو تسوية يقدمونها لك بدلاً من أن يطلبوا منك الحكم فيما بينهم .

- الصراع حول البدائل يكون غالبًا آمنًا عكس الصراع حول الأهداف، فلابد من التأكد من تحقيق الأفراد للأهداف التى تتفق مع أهداف المؤسسة.
- يمكنك تفويض رجالك للوصول لتسوية حول البدائل فيما بينهم، عكس الأهداف لا تفوض.
- القائد الناجح هو الذى يهيئ بيئة عمل يكون من الصعب أن تبقى فيها «الأحقاد» بعد تسوية الصراع بين المتصارعين.
- لا تركز فى تسويتك على الصراع على السمات الشخصية وكن بعيداً عن العواطف حتى لا تدخل المشاعر البغيضة فى النفوس.
- إن قول شىء بصوت مرتفع وبحماس ولمدة طويلة لا يكفى ليجعله صحيحًا، عليك بفصل الحقيقة عن الادعاء، فالادعاءات منتشرة فى مكان العمل سواء كانت بدليل أو بغير دليل.
- تنبه إلى لغة الجسد أكثر من المحتوى اللفظى عند الكلام.
- استخدم أطرافًا أخرى - ممن تثق بهم ومن الرجال الموضوعيين غير المشتركين فى الصراع والذين لا ينحازون لطرف من الأطراف - لكى يعطوك تقييمًا حول الصراع.
- الخلاف فى العمل أمر حتمى، وعادة ما يكون صحيًا، ولكن أن يتحول إلى صراع يرفض أطرافه حله أو التصالح ليس طبيعيًا ولا صحيًا، وعملك هو التعرف على الفرق والقيام بالتصرف الصحيح.




- نسبة ضئيلة من الصراعات فى العمل ترجع إلى دوافع عاطفية أو نفسية.
- تأكد من أن أثر الصراع قد انتهى حتى لا تظهر عداوات.
- لا تسمح للهجوم الشخصى ولا تتسامح أبداً مع هذه السلوكيات.

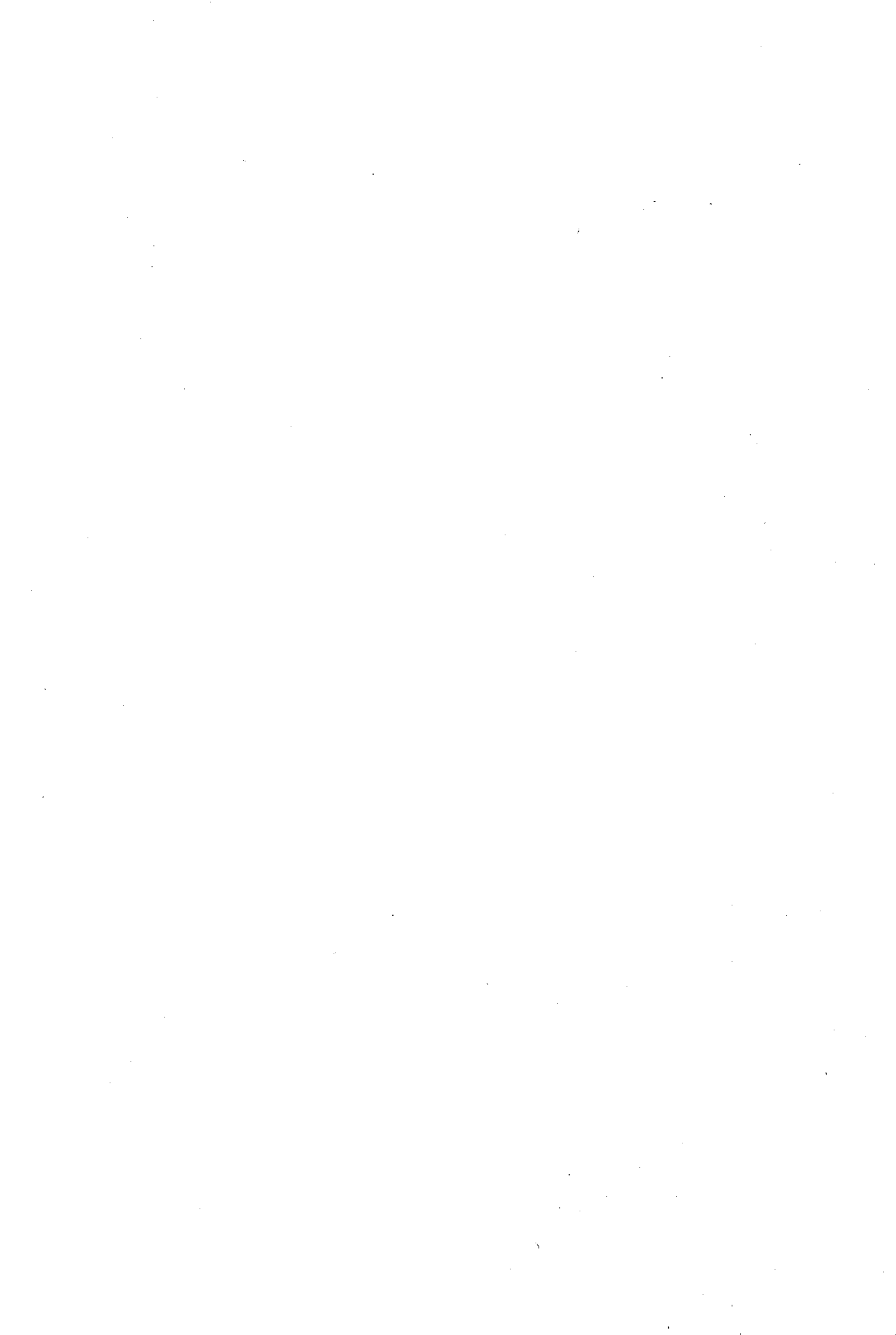
فى النهاية بذلت كل الجهود وفشلت فى تسوية الصراع الدائر

- أحضر المتصارعين معًا وأبلغهم بأن العمل متعطل (وأثبت ذلك بالدليل).
- ناقش معهم معًا إخفاقهم فى تسوية الصراع وأن لهذا أثره على ضعف الأداء.
- أبلغهم أن الوصول إلى تسوية نهائية لهذا الصراع هى مسئوليتهم من الآن فصاعداً.
- حدد وقتًا لهم للوصول إلى تسوية معًا لهذا الصراع الدائر، وإلا فسيتم حله بقسوة.
- تأكد من أنهم قد فهموا ما تعنيه بدقة.
- إذا لم يصلوا إلى تسوية ناجحة للصراع اتخذ إجراءات تعسفية معهم، مثل نقل مسئوليات أو تغيير مواقع أو مراكز عمل، أو النقل أو خصم من المكافآت والراتب.
- إذا لم يتم تسوية الصراع اتخذ قراراً بالاستغناء عن المتعنت فيهم، فهو يرغب فى العمل فى بحر من الدماء، وهذا لا وجود له لديك.





تقييـــم الأداء



تقييم الأداء

يقصد بتقييم الأداء تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء الموظفين والرجال، وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

وهكذا فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم - أى الترشيد والتحسين - من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

- وتعتبر عملية تقييم الأداء - على هذا النحو - هى جزء من عملية أشمل للتنمية المتكاملة والمستمرة للموظفين والرجال، وتضم - ضمن ما تضم - التدريب والإرشاد والتقييم، وعلى الشخص الذى يتم تقييمه أن يدرك فائدة هذا التقييم وكيف يساعده على تدارك أخطائه وقصوره فى العمل.

أسس تقييم الأداء:

هناك عدة أسس يقوم عليها التقييم الفعال للأداء هى:

- استخدام معايير ومفاهيم موضوعية وموحدة لقياس وتقييم أداء العاملين فى العمل الواحد، أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو امتهانًا أو تجريحًا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلى مقارنًا بالأداء المستهدف

أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور، ومساعدة للفرد على تداركه.

- توفر نظاما فعالا للاتصال بين المُقيِّم والمُقيَّم يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للرجال، وكذا نقل آراء وتبريرات هؤلاء الرجال للقائد.

- إدارك الطرفين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على القائد تطبيق المعايير، ويدرك الموظف موضوعيتها وفعاليتها فى تنميته الذاتية.

- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس.

ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

- استقاء المعلومات عن الأداء من مصادرها الأصلية والمعتمدة، ولا يتم الاستماع إلى الأقاويل أو الوشايات التى قد تؤثر على حيدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

- إشراك الموظف فى عملية تقييم نفسه، إما من خلال دعوته لعمل نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم.

الهدف من تقييم الأداء:

- تخطيط أو إعادة تخطيط القوى العاملة. - تقويم سياسة اختيار العاملين.
- تقويم سياسة التعيين والترقية ومسار العمل.
- تطوير خطة التدريب.
- رسم أو تقويم سياسة التحفيز.
- كشف مواطن القصور فى عملية الاتصال بين العاملين.
- مساعدة الموظفين - موضوع التقييم - فى التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم، وإمكانات تلافى الأولى وتعظيم الثانية.

عناصر تقييم الأداء:

ويقصد بها تحديد المجالات التى تقاس بها درجة فاعلية سلوك وأداء الفرد ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة عناصر هى:

١ - عناصر توضح إنتاجية الأداء الفنى مثل: كمية وجودة الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.

٢ - عناصر توضح سمات السلوك مثل: المبادأة، التعاون، الحماس، الالتزام، التعامل مع الغير (رئيس - زميل - مرؤوس - عميل...).

٣ - عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء فى المستقبل.

ويمكن للقائد أن يحدد أهم المجالات أو العناصر الخاصة بالتقييم وبشكل عام

وحسب الوظيفة كما يلى:

- القدرة على أداء المهام.
- عدد الوحدات المنجزة بدرجة جودة محددة فى فترة زمنية معينة أو ما يسمى بالإنتاجية.
- اتساع وعمق المعلومات المهنية ودرجة الاستعداد لزيادتها وتحديثها.
- حسن إدراك التوجيهات الخاصة بنظم وأساليب العمل.
- مدى المحافظة على سلامة وكفاءة ما يستخدم فى الأداء من أدوات ومعدات وأجهزة، والمحافظة على إجراءات السلامة المهنية.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الحضور والانصراف والأجازات والمسموحات الزمنية..
- المبادأة والمثابرة فى الأداء ومدى تقديم مقترحات بتحسين الأداء كمًا ونوعًا.
- نمط الاتصال والتعامل مع الغير من حيث درجة التعاون والاحترام.
- الأخطاء الفنية فى العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط أو الإهمال أو لنقص قدرات معينة أو لظروف خارجة عن الإرادة.
- القدرة على التخطيط والنظرة للإمام ووضع برنامج عمل ناجح، وكذلك المهارات التنظيمية للعمل.
- القدرة على تحديد الأولويات وترتيبها حسب أهمتيها.




- القدرة على التمتع بالمهارات الإدارية والإجراءات والسياسات المختلفة.
- القدرة على تحليل المشكلات وصنع القرارات وتحمل المسئولية.
- القدرة على تفويض الأعمال وتوزيع الأدوار على العاملين معه وتفويض الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.
- الإبداع والتجديد فى العمل.

نماذج تقييم الأداء:

فيما يلى نماذج مختلفة ومتنوعة يمكن استخدامها كنموذج فى عملية تقييم الأداء مع تغيير ما يلزم من تغييره حسب نشاط المؤسسة.

وبافتراض أن المؤسسة خدمية (جمعية خيرية - ناد اجتماعى - نقابة مهنية...).

١ - نموذج تقييم أداء موظف تحت الاختبار.

٢ - نموذج تقييم أداء موظف عامل.

٣ - نموذج تقييم أداء مشرف.

٤ - نموذج تقييم أداء لمسئول لجنة.

٥ - نموذج تقييم أداء الأمين العام المساعد.

٦ - نموذج تقييم أداء الأمين العام.

٧ - نموذج تقييم أداء خطة أداء المؤسسة.




(١) تقييم أداء موظف تحت الاختبار

١ – بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : .... التاريخ : ....

المهنة : .... تاريخ استلام .... العمل : ....

تاريخ انتهاء فترة الاختبار : ....

٢ – بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١	مدى الاستجابة لتعليمات المشرف أو المسئول عنه			
٢	مدى الفاعلية فى العمل أو التدريب			
٣	مدى اكتساب المهارات			
٤	الدقة وقوة الملاحظة			
٥	مدى الرغبة فى نوع العمل الذى يقوم به			
٦	مدى إتقان العمل ومدى الحاجة إلى رقابة رؤسائه			
٧	مدى الاستعداد لاستكمال ما يعهد إليه من عمل ولو بعد ساعات العمل الرسمية			
٨	السلوك الشخصى مع الرؤساء			

م	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٩	السلوك الشخصى مع الزملاء			
١٠	التعاون وروح العمل الجماعى			
١١	مدى السرعة فى تنفيذ الأوامر الصادرة إليه			
١٢	احترام مواعيد العمل			
١٣	المواظبة والانتظام فى العمل أو التدريب			
المجموع الكلى				

(٢) نموذج تقييم أداء لموظف بالمؤسسة

١ – تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : .... المسمى الوظيفى : .... التاريخ : ....

الإدارة : .... تاريخ التعيين بالمؤسسة : ....

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية : ....

٢– بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١	مدى المعرفة الكلية بواجبات ومسئوليات عمله .			
٢	حجم الاهتمام بالدقة والجودة فى العمل			
٣	حجم العمل المقبول فى الظروف الطبيعية (الأداء العادى) .			
٤	مدى التعاون مع زملائه ورؤسائه فى المؤسسة .			
٥	مدى تكفيره وأسلوبه فى اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل.			
٦	مدى القدرة على المبادأة والابتكار فى العمل.			
٧	مدى الاهتمام بالمعدات والآلات الخاصة بالعمل.			

م	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٨	مدى وضع أولويات العمل فوق أى أولويات أخرى.			
٩	مدى الاستفادة من التدريب وسعيه فى اكتساب المزيد من المعلومات والخبرات فى العمل.			
١٠	مدى الحرص على المواظبة والالتزام فى المواعيد			
	المجموع الكلى			

نموذج آخر لتقييم موظف

(٦) تقييم أداء موظف بالمؤسسة

١ – بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين:

الاســـم: .... التـــاريـخ: ....

المسمى الوظيفى: .... الإدارة: ....

تاريخ الالتحاق بالعمل: .... القسم: ....

هل توجد خبرات سابقة: نعم (   ) لا (   )

مدة الخبرة السابقة: ....

مدة الخبرة بالوظيفة الحالية بالمؤسسة: ....

٢ – بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	العنصـــــــر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١	الدقة فى أداء العمل			
٢	المثابرة فى العمل			
٣	التعاون فى العمل			
٤	القدرة على التعلم واستيعاب الجديد			

م	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٥	القدرة على العمل بدون إشراف مباشر			
٦	العلاقة مع الزملاء			
٧	العلاقة مع الرؤساء			
٨	مدى تحمل المسئولية			
٩	المواظبة على الحضور			
١٠	المظهر العام والسلوك			
	المجموع الكلى			

(٣) تقييم أداء مشرف

١ – تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: .... التاريخ: ....

الإدارة: .... وحدة إنتاج: ....

تاريخ الالتحاق بالمؤسسة: .... سنوات الخبرة: ....

٢– بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١	الإلمام بالعمل والجودة والوعى الوقائى	– مدى معرفته بدقائق العمل – مدى إجادته للعمل ودقته – مدى الاستفادة من الموارد المختلفة المتاحة – مدى درجة سرعة التنفيذ – مدى حرصه على أمن العاملين			
٢	كمية العمل	مدى إنجازه لكمية العمل			
٣	تحميل المسئولية	مدى القدرة على الترحيب بالمسئولية			

م	البيــــان	العنصـــــر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٤	التعاون	– مدى التعاون مع العاملين تحت إشرافه			
٥	القيادة	– مـدى القـدرة على قـيـادة الآخـرين وتدريبهم وتوجيههم وملاحظتهم – مـدى القـدرة على الهـدوء وضبط النفس			
٦	الســلـوك والصفات الخلقية	– مدى القدرة على حفظ الأمانة – مدى القدرة على الصبر فى أداء ما يكلف إليه			
٧	المواظبـة	– مدى القدرة على الحضور – مدى القدرة على احترام لوائح وأنظمة العمل			
المجـــمــــوع الـكـلـى					

(٤) تقييم الأداء لمسئول لجنة... بالمؤسسة

١ – تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : .... التاريخ : ....

الإدارة : .... تاريخ التعيين بالمؤسسة : ....

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية : ....

٢– بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١	التخطيط والمتابعة والتنظيم	– القدرة على إعداد برنامج عمل – القدرة على توزيع الاختصاصات – القدرة على تفويض السلطة للمعاونين – القدرة على إعطاء التعليمات بدقة ووضوح – القدرة على متابعة تنفيذ الأوامر			
٢	المبادأة والابتكار	– السعى للابتكار – محاولة إدخال تحسينات ومقترحات جديدة لتحسين أسلوب العمل – محاولة تبسيط الإجراءات – مدى قدرته على الاستفادة من التجربة السابقة			

م	البيـــان	العنصـــــر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٣	القيادة والسلوك الشخصى	– مدى نجاحه فى خلق روح الجماعة بين العاملين – مدى نجاحه فى حل المشكلات بإيجابية – مدى نجاحه فى اكتساب ثقة واحترام العاملين معه – مدى حسن سلوكه ومعاملته للآخرين فى العمل			
٤	مدى إلمامه بالعمل ومستوى أدائه	– مستوى فهم كل تفاصيل العمل – مدى درجة إتقانه للعمل – مدى إصراره على إنجاز العمل فى الوقت المحدد – مدى سعيه لزيادة معلوماته وخبراته فى العمل			
٥	تحمل المسئولية والمواظبة فى العمل	– مدى إمكانية الاعتماد عليه أثناء الطوارئ وأثناء غياب الرئيس الأعلى منه – مدى قدرته على أداء ما يوكل إليه من أعمال . – مدى تواجده فى مكان العمل وعدم إضاعة الوقت			
المجموع الكلى					

(٥) تقييم أداء الأمين العام المساعد للمؤسسة

١ – تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : .... التاريخ : ....

المسمى الوظيفى : .... الإدارة : ....

تاريخ التعيين بالمؤسسة : ....

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية : ....

هل توجد خبرات سابقة : نعم (   ) لا (   )

مدة الخبرة السابقة : ....

٢– بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	البيـــان	العنصـــــر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١	مهارات الوظيفة	– المعرفة بالعمل – المعرفة بكل أعمال المؤسسة – كمية العمل – جودة العمل – الثقة بالنفس والاهتمام بالعمل			
٢	مهـارات تطوير العمل	– القدرة على التخطيط – المعرفة بنشاط العاملين فى نفس النشاط			

م	البيـــان	ـــــراء	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
		– القدرة على التحليل – الابتكار فى تطوير وتيســـيـــر العمل			
٣	العلاقـــات	– درجة قبوله لدى العاملين – العلاقات مع الزملاء – العلاقات مع المرؤوسين – العلاقات مع الرؤساء – العلاقات الاجتماعية			
٤	القـــــدرات الإشـــرافـــيـــة والإدارية	– التخطيط – التنظيم وتفويض السلطة – الرقابة والتنسيق – القيادة – تطوير العاملين			
٥	الأداء العام	– المواظبة على العمل – الحماس والمبادرة – القدرة على التكيف – الإنتاجية			
٦	الســـمـــات الشخصية	– القدرة على حل المشاكل – الأخلاق والمظهر – فعاليته فى الاتصال – التفهم وقبول النقد تطع ذلك الجـأ			
المجـــــــمـــــــوع					

(٦) تقييم أداء الأمين العام للمؤسسة

١ – بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة:

الاسم: .... التاريخ: ....

المؤهل الدراسى: .... سنوات الخبرة الإجمالية: ....

عدد الدورات التدريبية التى تم الحصول عليها وأسماؤها: ....

٢ – بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر:

م	العنصـــــر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١	القدرة على تنظيم العمل			
٢	توجيه ورقابة العمل			
٣	القدرة على تحفيز المرؤوسين			
٤	القدرة على تدريب وتنمية المرؤوسين			
٥	القدرة على الاتصال الفعال			
٦	القدرة على القيادة الإدارية			
٧	القدرة على التعامل مع الآخرين			
٨	العناية بالمستفيدين من خدمات المؤسسة			
٩	حل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة			
١٠	تنظيم وإدارة الوقت			



م	العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١١	الاستعداد الذهنى وحسن التصرف والدقة			
١٢	مدى الالتزام بالخطة العامة للمؤسسة			
١٣	الاستعداد للتدريب إن لزم الأمر			
١٤	الانضباط والالتزام			
١٥	العناية بالمظهر			
	إجمالى النقاط			



(٧) تقييم خطة مؤسسة .... خدمية

اسم المؤسسة : .... التاريخ : ....

اسم المسئول عن قيادة المؤسسة (رئيس نادى / جمعية / نقابة) ....

سنوات الخبرة فى هذا العمل : ....

م	العنصر	النسبة المتوقعة	النسبة الفعلية
١	مدى الوفر فى الموارد المتاحة (مادية - بشرية)		
٢	مدى زيادة الكفاءة فى العمل		
٣	مدى نسبة التطوير والتعديل فى الأداء		
٤	مدى تحقيق الأهداف الرئيسية		
٥	مدى تحقيق الأهداف التنفيذية والتشغيلية		

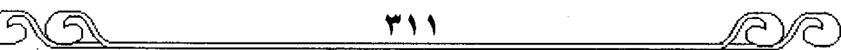




- **والآن هيا بنا نحو الخطوات العملية لتقويم الأداء:** (*)

	خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
١-	هل أنت ملم بأهداف المؤسسة ونظامها	لا	اتصل بالمسئول الإدارى لمساعدتك	....
٢- (نعم)	هل لديك المعلومات اللازمة والخاصة بالتقويم؟	لا	اتصل بالمسئول الإدارى لمساعدتك	....
٣- (نعم)	هل تشعر بأنه لديك المهارات اللازمة للقيام بعملية التقويم؟	لا	ناقش ذلك مع المسئول المباشر لك ربما تحتاج إلى تدريب أو إرشاد وتوجيه، وضح له خطة العمل	....

(*) المصدر: د. فيصل عبدالله بابكر، مرجع سبق ذكره (بتصرف).



خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
٤- هل خصصت وقتا للاستعداد لعملية التقويم (مراجعة الأوراق؟ عملية المناقشة؟ إلخ...)؟	لا	خصص وقتا كافيا (حوالى الساعة أو الساعتين)	....
نعم			
٥- هل لديك المعلومات الضرورية التى تحتاجها أساسا لعملية التقويم؟	لا	إذا كانت المعلومات متوافرة: – تحدث مع المقربين والزملاء للتأكد. – راجع المعلومات المكتوبة. – قيم المعلومات مقارنة بالأهداف / المهام المتفق عليها	....
نعم			
٦- هل لدى الموظف المراد تقييمه معرفة بالمعايير والأسس التى يعتمد عليها التقويم؟ (المهام / الواجبات / الأهداف)	لا	وضح للموظف الأهداف والمهام والواجبات المتفق عليها كتابة	....

	خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
٧-	هل تم تحديد مكان مناسب لعملية التقويم؟ (المناقشة / المقابلة).	لا	خصص المكان المناسب	....
٨- (نعم)	هل تم تحديد وقت كاف لعملية التقويم؟ (جدول زمنى فى حالة تعدد الموظفين)	لا	حدد الوقت الكافى (حوالى الساعة أو الساعتين)	....
٩- (نعم)	هل وضعت التصور والخطوات اللازمة لعملية المناقشة؟ (المقابلة)	لا	ضع التصور والخطوات اللازمة	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
١٠- هل تأكدت من أن عملية المناقشة ستتم دون مقاطعة أيا كانت؟	لا	اتخذ الخطوات/ القرارات اللازمة لمنع حدوث أى مقاطعة لعملية المناقشة/ التقويم	....
نعم			
١١- هل أنت مرتاح الأعصاب؟	لا	تحدث عن بعض مشاعرك وبعض المجاملات والمواضيع التى لا تثير الأعصاب	....
نعم			
١٢- هل الموظف مرتاح الأعصاب؟	لا	اطلب من الموظف مناقشة ما يقلقه وأظهر بعض المساندة والتقدير	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
١٣- هل أهداف عملية المناقشة والغرض منها واضحة للموظف وتمت الموافقة عليها من قبلكما؟	لا	- كن دقيقا بخصوص النتائج المتوقعة/ المرغوبة. - أسأل الموظف عن أهدافه/ مهامه وسجلها إذا دعا الأمر ذلك	....
نعم			
١٤- هل يمكن تحقيق الأهداف أو القيام بالمهام والواجبات المتفق عليها فى الوقت الذى حدد لها؟	لا	ضع أسبقيات وحدد مواعيد مستقبلية لمراجعتها	....
نعم			
١٥- هل تشعر أن هناك بعض الشعور أو الدوافع التى تعيق إتمام عملية المناقشة فى جو صريح وواضح؟	لا	حاول أن تزيل هذا الشعور	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
١٦- هل تم الاتفاق على أجندة / نقاط تتم مناقشتها فى المقابلة بطريقة مرتبة؟	لا	– اتفق على نقاط محددة للمناقشة ورتبها حسب الأولوية. – سجل تلك النقاط إذا دعا الحال	....
نعم			
١٧- تناول كل نقطة وناقش: – الأهداف والمعوقات المرافقة لها – الإنجاز الذى تم – نقاط القوة ونقاط الضعف – المطلوب عمله مستقبلا – المعوقات التى صاحبت الأداء	لا	فكر فى طريقة عملية ومنظمة تساعدك على تناول كل نقطة	....
نعم			
١٨- هل تم التوصل إلى الاتفاق بشأن كل نقطة	لا	وضح الخيارات المتاحة وكيفية الوصول إلى اتفاق	....

	خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
١٩-	هل تعرفت على التزاماتك نحو الموظف؟	لا	ناقش مع الموظف ما يتوقع منك القيام به (احتياجاته)	....
	نعم			
٢٠-	هل تم تحديد التزامات الموظف؟	لا	حدِّد التزامات الموظف	....
	نعم			
٢١-	هل استنبطت آراء الموظف حول مستقبله العملى؟	لا	ناقش ذلك فى جو تسوده الصراحة والوضوح	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
٢٢- هل وضحت للموظف آراءك عن مستقبله الوظيفى؟	لا	فكر فى ذلك بطريقة واضحة ومنتظمة ونسق مع شئون الموظفين	....
نعم			
٢٣- هل وفرت المناقشة / المقابلة للموظف المعلومات اللازمة والمساعدة على التخطيط للأداء.. إلخ...؟	لا	اكتشف النواقص فى المعلومات واعمل على استكمالها	....
نعم			
٢٤- هل كان الموظف راضيا عن سير المقابلة / المناقشة والمعلومات والمستندات التى تناولتها؟	لا	حدد نقاط الاختلاف واعمل على معالجتها واحدة واحدة	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقترح	الخطوات المطلوب اتخاذها
٢٥- هل عرفت شعور الموظف عن المقابلة / المناقشة؟ وهل أخبرته عن شعورك عنها؟	لا	شجع تبادل الرأى والشعور فيما دار أثناء بما	....
نعم			
٢٦- هل تشعر أن المالسريع، واوالغ كانت هادفة وتجربة مفيدة؟	لا	إذا لم تكن كذلك تعرف على الأسباب وحدد ما يمكن عمله لإزالتها مستقبلا	....
نعم			
٢٧- هل يمكنك الاستمرار فى عملية المناقشة كخطوة فى عملية التقويم؟	لا	راجع أسلوبك فى الإدارة والقيادة	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقتـــرح	الخطوات المطلوب اتخاذها
٢٨- هل خططت كـــيف يمكنكمـا الاسـتمـرار فى عملية المناقشة معا؟	لا	ناقش ذلك وتحدث عنه	....
نعم ↓			
٢٩- هل شـــعــر الموظف بأن عـمليـة المناقـشـة كـانت تجربة مفيدة؟	لا	- إذا لم يشعر بذلك حاول معرفة الأسباب. - هـل يمـكـنـك إزالـة الخلافات؟ - إذا لم تستطع ذلك الجأ إلى طرف ثالث	....
نعم ↓			
٣٠- هل سألت الموظف إذا ما كـان هنالك أى شىء / خطوة / إجـراء يمكن اتخاذه؟	لا	إذا لم تسأل فاسأل	....

خطوات تقويم الأداء		الإجراء المقتـــرح	الخطوات المطلوب اتخاذها
٣١- هـل أرسلـت الأوراق الخـاصـة بالتـقـويم إلى الجهات المختصة؟	لا	قم بذلك حسب النظام المتبع	....
نعم			
٣٢- خذ راحتك!!!			

المراجع

* **إلان كوييف** : دليل المدير لتجنب الأخطاء – كيف تتجنب ٧٣٠ خطأً شائعًا عند التعامل مع الناس، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠ .

* **د . أحمد سيد مصطفى** : المدير فى عالم متغير (الناشر : المؤلف)، ١٩٩٥ .

* **أوبراى . س . دانيالذ** : الحصول على أفضل ما لدى الناس فى العمل، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠ .

* **د . إجلال عبدالمنعم حافظ (وآخرون)** : أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٢ .

* **د . آلان ويس** : الدليل غير الرسمى للمدير المتميز، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠١ .

* **بيرتون كابلان** : كيف تسيطر على الآخرين – ١٤ يومًا لتحصل على القوة والثقة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠١ .

* **بوب نيسلون** : ١٠٠١ طريقة لتحفيز موظفيك، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠١ .



* **د. جيـلان بتلر، د. تونى هوب**: إدارة العقل، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ١٩٩٨ .

* **جين مارى ستاييد**: كيف تضاعف قدراتك الذهنية، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ١٩٩٩ .

* **جيفرى جين ماير**: النجاح رحلة – ٧ خطوات لتحقيق النجاح فى الحياة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠ .

* **حسن عبدالرازق الميهى**: الخدمة المدنية ودورها فى خدمة المجتمع، دار الرائد للنشر والتوزيع (بدون تاريخ)، طنطا .

* **د. خيرى على الجزيرى**: وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٠ .

* **جاك جريفن**: كيف تقولها فى العمل، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠ .

* **ديفيد فيرمنتل**: ٨٠ خطوة لتصبح مديراً ناجحًا، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠ .

* **دونا دميروز**: كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠ .

* **د. عبدالحميد البلالى**: مشكلات وحلول فى حقل الدعوة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، الطبعة الأولى ١٩٩٧ .





* **د. على السلمى (وآخرون)** : أساسيات الإدارة، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح ١٩٩٢ .

* **د. على السلمى**: الدوافع والحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية ١٩٧٠ .

* **د. على السلمى**: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة ١٩٩٢ .

* **د. عادل شكرى**: الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩٥ .

* **د. عبدالفتاح دياب** : التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة ١٩٩٦ .

* **ستيفن كوفى (وآخرون)** : إدارة الأولويات – الأهم أولاً، ترجمة د. السيد المتولى حسن، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٠ .

* **ساموبل أ. سيبرت**: قوة الاعتزاز بالنفس، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ١٩٩٩ .

* **د. فيصل عبدالله بابكر**: مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت ١٩٩٩ .

* **د. محمد محمد إبراهيم (وآخرون)** : الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٩١ .



* **مـارى ألبـريت ، كـلاى كـار**: ١٠١ من أكبـر الأخطاء التى يقع فيـهـا المديرون وكيفيـة تجنبهـا ، مكتبـة جرير ، الطبعـة الأولى ، المملكة العـربيـة السعودية ١٩٩٩ .

* **محمد فتحى** : مدير المبيعات الناجح – مهارات إدارية بيعية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ٢٠٠٠ .

* **محمد فتحى** : الطريق نحو التميز – كيف تصنع من نفسك قائداً ناجحًا – دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة ٢٠٠٠ .

* **محـمـد فـتحى** : الإدارة والمدير.. الطريق نحـو نجـاح المشـروع الصـغـيـر، نقـابة التـجـاريين بالجـيـزة، سلسلة كـتب وبحـوث ودراسـات، الإصـدار العاشر، ١٩٩٨ .

* **هارفى أ.روبنز** : كيف تتحدث وتستمع بفعالية، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ١٩٩٩ .

* **كلاى كار**: مشاكل قيادة فريق العمل وحلولها ، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠١ .

* **د. نجلة حسين مرتجى**: الممارسات الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، (الناشر: المؤلف) ١٩٩٩ .



دار الطباعة والنشر الإسلامية

مطابع دار الطباعة والنشر الإسلامية

العاشر من رمضان المنطقة الصناعية ب ٢ - تليفاكس : ٣٦٣٣١٤ - ٣٦٢٣١٣

مكتب القاهرة : مدينة نصر ١٢ ش ابن هانيء الأندلسي ت : ٤٠٣٨١٣٧ - تليفاكس : ٤٠١٧٠٥٣